

2015

Análisis de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMECE y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP

Martha Adriana Gaitán González
Universidad de La Salle, Bogotá

Lina María Salazar Bohórquez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Business Analytics Commons](#)

Citación recomendada

Gaitán González, M. A., & Salazar Bohórquez, L. M. (2015). Análisis de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMECE y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2031

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Análisis de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas
COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMEC y
Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de
BADIVENCOPP.**

**Martha Adriana Gaitán González
Lina María Salazar Bohórquez**

**Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá
2015**

**Análisis de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas
COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMEC y
Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de
BADIVENCOPP.**

**Martha Adriana Gaitán González 11071332
Lina María Salazar Bohórquez 11061423**

**Trabajo de grado para optar al título de Administradores de
Empresa**

**Director
Hugo Leonardo Pabón Pérez**

**Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá
2015**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 2015

Agradezco primero a Dios, por permitirme realizar éste proyecto siempre bajo su compañía.

A la Universidad de la Salle y cada uno de sus profesores por la excelente formación durante estos últimos años.

Al director de trabajo de grado Hugo Pabón por su apoyo y constante acompañamiento gracias a su amplia experiencia.

A mis padres Jorge y Cristina por su labor en mi educación desde mi infancia, por sus consejos, por sembrar en mi perseverancia y disciplina para alcanzar mis sueños y por tomar como propias mis metas alcanzadas.

A mis abuelos, especialmente a mi abuelo Jorge González a quien estoy segura que desde el cielo me acompaña y se siente orgulloso por la culminación de mi estudio profesional.

A mis hermanos Sergio y Alejandro en quienes siempre he encontrado un respaldo incondicional y sé que les alegra éste logro.

Y en especial a mi esposo Fredy Castro mi principal motivación, a quien dedico con todo mi corazón por su infinita paciencia, constante dedicación, apoyo, esfuerzo y aliento que hoy con gran placer le retribuyo culminando este proyecto.

ADRIANA GAITÁN GONZÁLEZ

La culminación de mi carrera como profesional es un gran esfuerzo que quiero agradecer y dedicar a Dios por darme sabiduría y a todas aquellas personas que hicieron parte de este logro.

A mi mamá quien siempre me enseñó a trabajar, a no dejarme vencer por las dificultades y a luchar por cumplir con todos mis sueños, a mis hermanos y sobrinos que han sido mi motivación para algún día ser alguien mejor, a mi tía, Miryam de Hurtado que me apoyo desde mi infancia y siempre me ha aconsejado, a mis abuelos y en general a toda mi familia que sé que con amor reciben este logro como propio. A mi pareja, Christian Patiño, que me ha impulsado a crecer profesional y laboralmente siempre ofreciéndome su apoyo y su amor incondicional.

Por último y sin ser menos importante quiero agradecer al profesor Hugo Pabón por haber sido una guía en nuestro proceso de graduación, a la Universidad y al cuerpo de docentes, y a todos mis compañeros de clases y amigos.

LINA MARÍA SALAZAR BOHÓRQUEZ

Tabla de contenido

1. Tema	11
1.1. Línea de Investigación	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Formulación del Problema.	12
2. Objetivos	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. Justificación	13
3.1. Teórica	13
3.2. Práctica	14
3.3. Metodológica	14
4. Marco teórico	15
4.1. Marco referencial.....	15
4.1.1. Concepto de economía solidaria	15
4.1.2. Concepto de cooperativa	16
4.1.3. Tipos de cooperativas	18
5. Marco Cooperativo	20
5.2. Factores de éxito empresarial	26
5.2.1. Variables identificadas como factores de éxito en la gestión de las organizaciones	26
5.2.1.1. La misión de la empresa	26
5.3.1.2. La innovación	27
5.2.2. Variables determinantes en el éxito de las cooperativas	27
5.2.2.1. Variables endógenas	28

5.2.2.2. Variables exógenas	29
5.3. Factores de éxito en lo social y de servicios crediticios	30
5.4.1. Legislación del sector	32
6. Diseño Metodológico	38
6.1. Estudio de caso	38
6.2. Población	39
6. Trabajo práctico	42
6.1. Historia de las Cooperativas	43
6.1.1. Historia de la Cooperativa Coopcafam.....	43
6.1.2. Historia de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEC.	46
6.1.3. Historia de la Cooperativa Bavidencoop	50
7.2.1. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Coopcafam	53
7.2.1.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Coopcafam.....	55
7.2.2. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Somec.....	57
7.2.3. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Bavidencoop.....	60
7.2.5. Correlación y análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop	65
7.3. Factores de éxito de la gestión administrativa en las cooperativas colombianas objeto del estudio.....	67
7.3.1. Factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en Coopcafam	67
7.3.2. Factores de éxito correspondientes a la estructura de la gestión administrativa encontrados en Somec	70
7.3.3. Factores de éxito correspondientes a la estructura empresarial encontrados en BADIVENCOOP	76
7.3.4. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop.	82

7.4. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados en las cooperativas bogotanas objeto del estudio.	85
7.4.1. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Coopcafam.....	85
7.4.2. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Somec	89
7.4.3. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados Badivencoop.	92
Referencias bibliográficas.....	101

Introducción

La importancia administrativa y empresarial solidaria de realizar la investigación “Análisis de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMEC y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP”, se hace relevante dada la imagen negativa que se ha forjado sobre el sector cooperativo, lo cual se ha venido fomentando como el resultado del impropio manejo en algunas organizaciones sobre los recursos de sus afiliados y la poca vigilancia por parte del estado. Teniendo en cuenta los múltiples problemas del sector solidario a causa de la falta de políticas públicas eficientes, el conflicto armado, la mala infraestructura vial y en general los bajos niveles de calidad de vida, se pretendió potencializar a las cooperativas como un instrumento para ayudar a construir y mejorar la capacidad productiva del sector y sus medios de vida, solucionando así las necesidades que el Estado no ha podido cubrir eficientemente.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un estudio de tres casos para analizar y determinar la correlación de los factores de éxito de: COOPCAFAM, SOMEC y BADIVENCOPP. Con el fin de tomar un referente teórico para determinar el estudio de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas, se hizo necesario establecer dentro del marco referencial los conceptos de cooperativas, factores de éxito empresarial, factores de éxito en aspectos financieros y factores de éxito en el ámbito social; dado que resultan relevantes para la investigación; para tal fin se tomaron referencias bibliográficas de autores como Cardozo (2002) relacionado con el tema de cooperativismo en Colombia y en el mundo, del mismo modo se determinaron los factores de éxito correspondientes a la estructura de sus valores, gestión administrativa, impacto social en la calidad de vida de los asociados que determinan el éxito en cada una de las cooperativas.

Dentro del marco teórico se tomó en primera instancia los conceptos, elementos, caracterización, clasificación y principios aplicables a la economía solidaria con el propósito de destacar aspectos fundamentales del sector solidario, realizando una breve descripción del marco empresarial cooperativo, el marco legal que menciona la regulación legal de las cooperativas, de igual forma los factores empresariales y financieros en el ámbito de las organizaciones solidarias, el marco social en donde se enfatiza el impacto social y servicios crediticios de las cooperativas.

El tipo de investigación utilizada fue el estudio de caso, ya que es un tema actual que representa el tipo de problemática del sector solidario fomentado por la mala imagen de las cooperativas. Por otro lado clasificando y ordenando la información obtenida, se analizó e interpretó los datos con el fin de cumplir con el objetivo principal de esta investigación. Por medio de éste tipo de investigación se pretendió correlacionar los factores de éxito que han mantenido las cooperativas y que le han permitido mantenerse por largos años en sector como las mejores del país. Los instrumentos utilizados para llevar a cabo el estudio fueron la entrevista y la encuesta, por medio de la revisión y recopilación documental, la observación y por último el análisis de la información en cada uno de los casos expuestos en este documento.

Una vez culminada la investigación de los factores de éxito más importantes y determinantes de las cooperativas bogotanas estudiadas, se encontró que los principios y valores similares en las tres cooperativas son: la asociatividad, el balance social, la confianza, la equidad y la rentabilidad social con las cuales los asociados perciben la entidad como auto sostenible y sustentable. De la misma forma se pudo evidenciar que no existe una correlación de factores de éxito en la gestión administrativa ya que cada cooperativa establece principios y estrategias diferentes conservando un sello propio que las caracteriza de una manera diferente.

Por otro lado los servicios crediticios y diferentes portafolios ofrecidos por las entidades, han generando un impacto positivo en la calidad de vida de sus asociados y circulo cercano, exaltando la contribución de éstas organizaciones al desarrollo social y económico del sector solidario. Así la presente investigación permitió ampliar el conocimiento del entorno real de las cooperativas desde su experiencia y sus múltiples factores de éxito que han permitido ser ejemplo de progreso frente a otras cooperativas que no lo han podido lograr.

.

CAPÍTULO 1

1. Tema

Factores de éxito de las Cooperativas

1.1. Línea de Investigación

Desarrollo de Empresas de Economía Solidaria.

1.2. Planteamiento del Problema

Con la declaración promulgada por la UNESCO del año 2012 como el año Internacional de las Cooperativas” el grupo Lasallista de Economía Solidaria, la red Unicosol y el grupo investigador, pretenden aportar al cambio de la imagen del sector solidario por medio de una investigación que analiza los resultados de tres casos exitosos en cooperativas colombianas.

El desprestigio que surgió del sector cooperativo gracias a la mala administración, la falta de leyes y normas por parte de los entes gubernamentales reguladores, las dificultades por las que atravesaron las cooperativas financieras, las cooperativas de trabajo asociado y sobre todo la crisis presentada en el sector de la salud desde el año 1998 hasta el año 2011, generaron un panorama desalentador que ocasionó una distorsión en la percepción del sector solidario en el país.

El desarrollo de la investigación, se realizará por medio de una compilación documental, destacando los casos de las siguientes cooperativas bogotanas: Cooperativa multiactiva de profesionales SOMECA y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOP y COOPCAFAM; con base en la recopilación de las líneas de tiempo, estructuras de valores, gestiones administrativas e impactos sociales en la calidad de vida de los asociados de las mismas.

Con las investigaciones mencionadas se pretende correlacionar y analizar la información obtenida con el fin de identificar claramente los factores de éxito claves similares de las cooperativas estudiadas y lograr contribuir al objetivo del grupo Lasallista de economía solidaria, para exaltar y fortalecer el cooperativismo en Colombia.

1.3. Formulación del Problema.

¿Cómo analizar y correlacionar los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, SOMEK y Cooperativa de trabajadores de Bavaria DAVIVENCOOP?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar y correlacionar los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, SOMEK y Cooperativa de trabajadores de Bavaria DAVIVENCOOP.

2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar la historia de las cooperativas de la muestra con base en la línea de tiempo del estudio y la clase a que pertenecen.
- Analizar los factores de éxito correspondientes a la estructura de sus valores (Asociatividad, solidaridad, equidad, balance social, DHIS entre otros), en las cooperativas objeto del estudio.
- Analizar los factores de éxito de la gestión administrativa en las cooperativas colombianas objeto del estudio.

- Establecer los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de sus asociados en las cooperativas bogotanas objeto del estudio.

3. Justificación

3.1. Teórica

La presente investigación se realizó para contribuir a exaltar y fortalecer la imagen de las cooperativas de Colombia, mediante la identificación de los factores de tres casos exitosos en cooperativas colombianas.

El grupo investigador pretendió aportar al fortalecimiento de estas organizaciones en el país, sumándose al grupo Lasallista de Economía Solidaria y la Red Colombiana Interuniversitaria de Economía Solidaria UNICOSOL.

El desarrollo de la investigación permitió poner en práctica los diferentes conceptos teóricos de economía solidaria adquiridos durante toda la carrera, teniendo en cuenta que sirven como base para el fortalecimiento de la economía, también para atender las necesidades de una población generando soluciones oportunas y apropiadas para el bien de la sociedad, que en últimas es el enfoque del profesional Lasallista.

De igual manera la presente investigación permitió resaltar el impacto generado por las cooperativas en la calidad de vida de los asociados y sus familias; teniendo en cuenta que las cooperativas son un ente productivo, que más allá de buscar el bien para la entidad, busca el desarrollo integral del ser humano como sujeto, involucrando a todos los que intervienen en el sistema afectando positivamente a la sociedad.

Por lo anterior, la Economía Solidaria sin duda alguna ha permitido ser base para el mejoramiento de la sociedad por medio del compromiso y la ayuda mutua.

3.2. Práctica

De acuerdo con el objetivo planteado en la investigación, los resultados permitieron demostrar por medio de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEC y Cooperativa de trabajadores de BAVARIA Dirección y Ventas DAVIVENCOOP; que una gestión exitosa no sólo en términos económicos sino también sociales, aporta al crecimiento y el desarrollo del sector solidario en el país y se convierte en una alternativa de solución para la problemática no solo de su comunidad circundante sino también del país en general.

3.3. Metodológica

Para lograr el objetivo de la investigación, se propuso el empleo de técnicas de investigación tales como la revisión y recopilación documental para cada uno de los casos de las cooperativas bogotanas elegidas para el estudio. Finalmente con el análisis de la información obtenida y los conocimientos adquiridos se realizó la correlación con cada una de las organizaciones que permitieron concluir con el objetivo de la investigación.

CAPITULO 2

4. Marco teórico

Para contar con las herramientas necesarias en el análisis y la correlación de los factores de éxito de las cooperativas bogotanas, el grupo investigador tomó como marco de referencia en primera instancia los conceptos, elementos, caracterización, clasificación y principios aplicables a la economía solidaria. Se realizó una breve descripción del marco empresarial cooperativo en donde se desarrolló un resumen de las características organizacionales y generalidades del sector, una vez hecha dicha precisión se continua con el marco legal que menciona la regulación legal de las cooperativas y se refiere a los organismos de apoyo y control para dichas entidades. Continuando con los factores empresariales y financieros en el ámbito de las organizaciones solidarias, y por último se encuentra el marco social en donde se enfatiza el impacto social y servicios crediticios de las cooperativas.

4.1. Marco referencial

A partir de este marco los integrantes del grupo investigador presentan al lector, en los términos de economía solidaria existentes en el país y bajo los cuales se desarrollan las cooperativas multiactiva: Qué son, cómo están constituidas, cuáles son sus principios y características, así como su progreso en la historia de la economía colombiana y el desarrollo humano integral y sustentable (DHIS) como parte del sistema de económico del país.

4.1.1. Concepto de economía solidaria

Según el autor Cardozo (2002) la economía solidaria es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro

para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y propósito de la economía” (P. 108).

Los Principios de la Economía Solidaria establecidos en la Ley 454 de 1998 son los siguientes:

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medio de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y Abierta
- Propiedad Asociativa y solidaridad sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno
- Servicio a la Comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica

4.1.2. Concepto de cooperativa

Según la legislación colombiana, que define a las cooperativas y sus requisitos por medio de la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, encontramos el concepto de cooperativas descrito de la siguiente manera:

De acuerdo con Cardozo (2002) la cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios

para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Las organizaciones del Sector Solidario, como lo son las cooperativas, son personas jurídicas sin ánimo de lucro y sus principales características son:

1. Que estén en organizadas como una empresa y que contemplen un objeto social, el ejercicio de alguna actividad socioeconómica tendiente a satisfacer las necesidades de sus miembros.
2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados por la Ley.
3. Tener las reglas básicas de funcionamiento en sus estatutos, la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad y el servicio social.
4. Garantizar la igualdad de los derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes sociales.
5. Establecer en sus Estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
6. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro.
7. Qué tanto, el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios
8. Que el número de asociados sea variable e ilimitado
9. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
10. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa
11. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
12. Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
13. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

4.1.3. Tipos de cooperativas

Con el fin de enmarcar los tipos de cooperativas que se manejarán dentro de la investigación, se hace imperioso clasificar los tipos de organizaciones existentes; así, de acuerdo con Jaramillo (2005), las cooperativas se clasifican según su actividad económica y según el número de asociados, su vínculo asociativo, de la siguiente forma:

En primer lugar, Jaramillo (2005) señala que las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades son:

Especializadas: Sólo realizan una actividad, se especializan en el suministro de determinado artículo o servicio como educación, consumo, mercadeo, seguros y crédito.

Multiactivias: Realizan varias actividades conexas o no, como educación , crédito y vivienda, ahorro y crédito, consumo y recreación. Cada actividad o servicio se estipula y se reglamenta por separado.

Integrales: Realizan un ciclo productivo o económico completo, sus actividades son conexas o complementarias.

Simultáneamente Jaramillo (2005), observó que las cooperativas según su actividad económica podrán ser:

Producción: Son de gran importancia para el desarrollo socioeconómico del país, pues transforman los insumos en productos.

Consumo: La vinculación debe ser abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y que acepten las responsabilidades inherentes a la asociación. Son entidades distribuidoras de vivires, insumos, artículos o productos de primera necesidad, y reguladora de precios.

Educación: Son de usuarios o trabajadores, atienden los distintos niveles o grados de enseñanza, incluyendo la educación superior. Los asociados son los encargados de la educación si reúnen las condiciones contempladas en el artículo 21 de la Ley 79 de 1988, o en caso contrario, de los padres o acudientes.

Transporte: Son las que conforman usuarios, trabajadores o propietarios de vehículos para prestar un servicio de transporte.

Vivienda: Tiene como objetivo construir vivienda para sus asociados, de propiedad cooperativa o individual.

Agropecuaria: Tienen como objetivo, la explotación colectiva o individual de la tierra por parte de sus trabajadores o propietarios.

Ahorro y crédito: Son especializadas relacionadas con la actividad financiera mediante el ahorro y servicio de crédito. Esta actividad solo la pueden desarrollar organizaciones cooperativas. La Ley 454 de 1998, en su artículo 39 al 50, modificó en parte la Ley 79 de 1988, respecto a las actividades de ahorro y crédito, la financiera y la actividad aseguradora.

Cooperativas Multiactivas o Integrales con Sección de Ahorro y Crédito: Deben especializarse para el ejercicio de la actividad financiera durante más de dos meses consecutivos, el monto total del patrimonio de la cooperativas, multiplicado por la proporción que represente el total de depósitos de asociados, respecto al total de activos de la entidad, debe arrojar un monto igual o superior al necesario para convertirse en cooperativa financiera, en los términos previstos en el Artículo 42 de la Ley 454 de 1998.

Cooperativas Financieras: Especializadas en la actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988, en sus artículos 98 y 99, y en la Ley 454 de 1998; se encuentran sometidas al

control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera. Estas cooperativas sólo pueden prestar sus servicios a terceros no asociados.

Finalmente, de acuerdo con Jaramillo (2005), las cooperativas según la composición de los asociados o el vínculo asociativo se clasifican así:

Abiertas: Puede ingresar cualquier persona sin importar su ocupación, nivel social o lugar de residencia.

Cerradas: Se impone un vínculo de unión como determinante para pertenecer a ellas (p.84-86).

5. Marco Cooperativo

Tomando como referencia la teoría de las organizaciones, podemos identificar a las cooperativas como una organización diferente, que funciona como un sistema socioestructural y cultural que le da un carácter social y que desarrolla un estilo de gerenciar particular y propio.

Otro concepto que se plantea frente a la estructura organizacional de las cooperativas es el que tomamos de Davila (2002) el cual indica que: “El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa a la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y que se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios”. Este concepto nos muestra a las cooperativas con funciones organizacionales, financieras, políticas, de responsabilidad social y productivas.

Por lo tanto se hace necesario identificar los conceptos básicos de los tres estudio de casos que se investigaron y encaminarlos al objetivo de la investigación, teniendo en cuenta la particularidad de cada una de las tres cooperativas. Tomando como referencia a Davila (2002), se tendrá en

cuenta tres características básicas que comparten todas las cooperativas y que son requisitos mínimos y comunes entre ellas, dentro de los cuales encontramos:

5.1. La cooperativa como organización y su estructura básica

Para poder entender a las cooperativas como organizaciones se debe primero tener en cuenta la definición del concepto de cooperativa, el cual según la legislación colombiana por medio de la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, las define como:

La empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.”

Así mismo se hace necesario entender a las cooperativas como organismos especiales, personas jurídicas sin ánimo de lucro, que deben contar con ciertos organismos de administración, vigilancia y control, muy similares a los de las empresas de orden lucrativo pero con fines y funciones diferentes. En este sentido se hace referencia a la información entregada por el Banco de la República en su Cartilla No.2 Estructura Básica de la Cooperativa, en la cual se establece: “En las cooperativas, sus recursos se organizan en forma colectiva y con la participación de todos los socios manteniendo siempre el principio de igualdad de derechos y obligaciones.

Todas las actividades que se desarrollan en ella, son dirigidas, coordinadas y controladas por los socios a través de organismos y cargos que tienen funciones específicas”.

Tabla No. 1 Organismos de control

ORGANISMO	FUNCIONES
Asamblea General de Socios	Decisión
Consejo de Administración	Decisión
Junta de Vigilancia y Fiscal	Control y Vigilancia
Comité de Educación y Solidaridad	Asesoría
Comité de Trabajo y Comités especiales	Asesoría

Fuente: Elaboración autores con base en la estructura básica de la Cooperativa
Cartilla No. 2. Banco de la Republica

Así mismo el Banco de la Republica establece algunos cargos de tipo administrativo, que desde el punto de vista empresarial, toda organización debe tener para poder desarrollarse y cumplir con los logros y fines que desea alcanzar.

Tabla No. 2 Estructura administrativa básica

CARGOS	FUNCIONES
Gerente	Planificación, administración, y dirección
Secretario	Apoyo administrativo y asesoría
Contador	Planificación y administración de los recursos financieros
Tesorero	Administración de los recursos financieros
Revisor Fiscal	Revisión y Control

Fuente: Elaboración autores con base en la estructura básica de la Cooperativa
Cartilla No. 2. Banco de la Republica

5.1.1. Los principios y valores solidarios

Dentro del análisis que se quiere realizar sobre los factores de éxito de los tres casos de cooperativas estudiadas, y para poder explicar mejor como la dinamica interna de las mismas, se hace necesario identificar y contextualizar los principios y valores bajo los cuales las cooperativas interaccionan.

5.1.2. Principios cooperativos

Las cooperativas como entes especiales sin animo de lucro se rigen por principios y valores solidarios; los principios son, según la ACI (1995): “los lineamiento por medio de los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores”, así mismo identifican que los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. Los principios y valores cooperativos son guias fundamentales de acción para la creación de politicas, obeitivos y estrategias.

A continuación, en la tabla No.3 se enuncian los siete principios cooperativos vigentes y su definición adoptados por la II Asamblea General de la ACI EN 1995:

Tabla No. 3 Principios Cooperativos

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Membrecía abierta y voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
Participación económica de los miembros	Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
Educación, formación e información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.
Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

Fuente: Elaboración autores

5.1.3. Valores

Haciendo referencia a la ACI: “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”

De acuerdo a esta definición en la tabla No.4 enunciamos los valores que enmarcan al cooperativismo a nivel internacional:

Tabla No. 4 Valores cooperativos

VALORES	DEFINICIÓN
1. Ayuda mutua y autoayuda	En el cooperativismo se considera que el desarrollo individual se obtiene por medio de la unión de personas con el propósito de conseguir un mismo fin.
2. Responsabilidad:	Es el nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados
3. Democracia	Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión y control de la cooperativa.
4. Igualdad	Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
5. Equidad	Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
6. Solidaridad	Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. Comunidad de intereses y propósitos.

7. Honestidad y Transparencia	Honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. Se oponen al encubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño.
8. Esfuerzo Propio	Motivación, fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas dando lo mejor de cada uno.

Fuente: Elaboración autores con base en la nueva declaración de identidad cooperativa adoptada en la II Asamblea General de la ACI, (1995).

5.2. Factores de éxito empresarial

Para determinar sí las organizaciones solidarias objeto de estudio, poseen las características de otras empresas asociativas con o sin ánimo de lucro, que han alcanzado el éxito, resulta pertinente analizar dichos factores, que en concordancia con la (UNIRCOOP, 2005), en el estudio “Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes de desarrollo local, permiten plantear la existencia de condiciones de éxito, con la existencia de variables o factores de éxito y de determinantes e indicadores de esta situación”.

5.2.1. Variables identificadas como factores de éxito en la gestión de las organizaciones

5.2.1.1. La misión de la empresa

Uno de los factores claves de éxito en las cooperativas o de cualquier organización es la formulación de la misión, toda vez que se define su razón de ser, a partir de un juicio de valores que la identifica, la caracteriza y distingue de las demás y de su competencia. De ahí que una empresa que tenga bien estructurado su direccionamiento estratégico y alinee los intereses de todos los componentes de su entorno hacia la consecución de la

misión, se garantiza en gran medida el éxito puesto que todos están enfocados hacia la misma meta, en otras palabras “Toda compañía debe tener una estrategia y la estrategia de pone en marcha con la misión bien definida, que explique cuál es la naturaleza y el propósito de la empresa.. Peter Drucker decía que “Una empresa no se define por su nombre o por sus estatutos, sino que se define por su misión”. No es nada fácil encontrar una frase o varias frases sencillas que definan la misión. (Goyes, 2006, p13)”.

5.3.1.2. La innovación

El término innovación refiere todo aquello que representa una novedad, hacer las cosas de una manera diferente, por eso aplica el término de cooperativismo, que desde sus inicios va en contravía del sistema económico tradicional. De igual forma como lo señala la UNIRCOOP en si estudio Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local, la innovación no solo se ajusta a la tecnología llamada dura, por el contrario también debe incluirse en el concepto de tecnología gerencial o tecnología blanda, así pues, “el ambiente organizacional de una forma colectiva y asociativa como la cooperativa, es el ambiente ideal para el desarrollo de un proceso innovador” (Unircoop, 2005).

5.2.2. Variables determinantes en el éxito de las cooperativas

En su investigación Innovación y éxito en la gerencia cooperativa Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito Dávila (2004) encontró lo siguiente:

La revisión del estudio realizado por Hernández et al. (2000) permitió definir la existencia de variables que son determinantes en la existencia de organizaciones exitosas y la posibilidad de clasificarlas en variables *endógenas* (variables internas originadas en decisiones administrativas, en la

estructura, en los objetivos, en los controles y en la gestión) y variables exógenas relacionadas con el contexto (aspectos legales, económicos, financieros, sociales, etc.). (p. 54).

La compilación de información acerca de las variables endógenas y exógenas referenciadas por el autor y su amplia experiencia en el entorno cooperativo, resultado de estudios de casos previamente analizados y documentados, nos permite tomar como referente dicho documento para la investigación.

5.2.2.1. Variables endógenas

Cualquier organización que posea falencias a nivel interno difícilmente puede ser exitosa. En la medida que una compañía ejerza un adecuado control y manejo de sus aspectos internos, será más factible reaccionar ante las crisis o amenazas que puedan ocasionarse por factores externos. Con respecto al tema Dávila (2004), halló en su investigación los siguientes pilares a nivel interno importantes para determinar el éxito de las cooperativas:

- La existencia de principios y valores, variables propias de un modelo como el cooperativismo que se sustenta en doctrinas de carácter social como la doctrina cooperativa, la doctrina social de la iglesia en doctrinas sociales con sentido sindical o gremial y que tienen como característica principal que se basan, precisamente, en principios y valores. Para Ramírez (2002), la filosofía de la gestión es uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa. Son estos principios y valores los que permitirán que “.... La equidad percibida en la distribución de los beneficios constituye un aspecto importante que conduce el éxito de la acción colectiva...” como manifiesta Berdagué (2000;15).
- El sentido de pertenencia surge, no solo de la identidad cultural, religiosa o política que puede tener una comunidad asociada en una

forma cooperativa, sino que deriva también del principio de identidad que plantea el modelo cooperativo y que se traduce en el doble papel que juega el asociado, como usuario y dueño (Silva y Dávila, 2002;36), se manifiesta en la existencia de un liderazgo colectivo que apoya en una de las características básicas que debe tener un directivo cooperativo, la de ser líder preocupado por el bienestar de su comunidad. Este factor es definitivo por Ramírez como uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa, el modo de gestión que se define como el direccionamiento estratégico y el liderazgo (Ramírez, 2002).

- La capacidad gerencial y empresarial que se ha desarrollado en la organización cooperativa, ha sido mencionada en los estudios realizados por la UNES como uno de los factores de éxito (Silva y Dávila, 2002;36) se encuentra también en el estudio realizado por Hernández et al. (2000), cuando se habla de la disciplina financiera de la administración y del asociado que se encontró las cooperativas que calificaron como exitosas. (pág. 55).

5.2.2.2. Variables exógenas

En cuanto a las variables no controlables por la organización Dávila (2004) encontró que:

El estudio realizado por Hernández ET AL (2000), clasificó este Tipo de variables según el impacto que la cooperativa tenía en su contexto y a partir de allí precisó esas variables exógenas así; imagen corporativa y efectos sociales y económicos en la comunidad; el protagonismo empresarial que se manifiesta en la conversión de la cooperativa en un activo agente de desarrollo local, como lo precisan Otros estudios realizados por (Dávila, 2002), (Bucheli, 2002), (Prévost 1996), y la

permanencia en el tiempo identificada también en otros estudios (Silva y Dávila, 2002), (Prévost 1996).

Entre otras variables exógenas del éxito cooperativo, se pueden mencionar las siguientes:

- La integración cooperativa regional y/o sectorial, donde la existencia de nichos o territorios cooperativos, van generando cultural locales con mayor sensibilidad hacia el desarrollo de organizaciones cooperativas. Tal vez por eso, algunos espacios del mundo son paradigmáticos por su desarrollo cooperativo: la provincia de Quebec (Canadá), el departamento de Antioquia y las provincias del sur de Santander en Colombia.

5.3. Factores de éxito en lo social y de servicios crediticios

A junio, de 2013 el total de asociados asciende a 5.7 millones de personas y se proyecta que a diciembre la cifra este cercana a los 6 millones, con un crecimiento anual del 7.26%. Esta dinámica soporta el crecimiento patrimonial del sector y evidencia la credibilidad del modelo para cada vez un mayor número de colombianos, en especial en los sectores cooperativos tradicionales.

Las denominadas cooperativas de aporte y crédito, caracterizadas por apalancar su operación casi exclusivamente en los aportes de capital de sus asociados, muestran para 2013 un comportamiento menos dinámico que el año anterior. Este fenómeno guarda relación con la baja dinámica del crédito que se presenta en el sistema financiero. Dados los tamaños a los escenarios de bajas tasas de interés, es por ello que en el último año se presentan reducciones en el nivel de excedentes para las cooperativas de la muestra, sin que ello signifique deterioros en su solvencia o represente riesgos significativos para su actividad.

En el segundo grupo de entidades se encuentran las cooperativas MULTIACTIVAS, que tienen una mezcla de actividades en su objeto social que no permite situarlas en un subsector específico, allí se encuentra un número importante de cooperativas con tamaños también importantes, como es el caso de Coomeva o Juriscoop. La variable que aquí registra disminuciones es el excedente, sin embargo ello está explicado por la salida de parte de la operación crediticia de la cooperativa Coomeva, hacia Bancoomeva, sin que ello signifique algún tipo de deterioro patrimonial para la entidad.

Las cooperativas de trabajo asociado, muestran en el último año una reducción importante en sus ingresos, es decir, en el nivel de contratación, lo cual lleva a su vez a un incremento de las pérdidas que se venían registrando desde el año anterior. Es muy probable que las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional, a través de disposiciones normativas que limitan la actividad de estas entidades, con el ánimo de depurar los modelos desvaídos que realizan intermediación laboral, han afectado los volúmenes de contratación, cual es la fuente principal de ingreso de estas cooperativas.

5.3.1. Primer nivel de supervisión:

- a. Se considera como el más alto y exigente de supervisión. Se aplica para todas las cooperativas que ejercen actividad financiera y aquellas organizaciones que, por su complejidad, sean elevadas a este nivel por acto administrativo particular.
- b. La periodicidad de los reportes que deben enviar al ente de control es trimestral, sin perjuicio que Supersolidaria establezca periodos inferiores.

5.3.2. Segundo nivel de supervisión

- a. Se aplica a aquellas cooperativas, que no adelantan actividad financiera, fondos de empleados y asociados mutuales cuyos activos sean iguales o superiores a \$3.116.939.012 a corte de diciembre de 2011.
- b. La periodicidad de los reportes que deben enviar al ente de control es semestral, sin perjuicio que Supersolidaria establezca periodos inferiores.

5.3.3. Tercer nivel de supervisión

Se aplica a aquellas cooperativas que no ejercen actividad financiera, fondos de empleados y asociaciones cuyos activos sean inferiores a \$3.116.939.012 a corte de 31 de diciembre de 2011.

5.4. Marco legal

Examinado el concepto y el contexto de las cooperativas en Colombia y su desempeño en el llamado tercer sector, se debe revisar el marco legal que regula las cooperativas con el fin de conocer sus derechos y obligaciones con la sociedad, requisitos indispensables para su conformación y buen funcionamiento de las mismas.

5.4.1. Legislación del sector

Las principales reglamentaciones del sector solidario y cooperativo inician con los decretos, seguido por las leyes promulgadas en donde se reconoce las definiciones, objetivos y responsabilidades del trabajo asociado. . A continuación se presenta el marco legal bajo el cual se rigen las definiciones, objetivos y responsabilidades del cooperativismo:

Tabla No. 5 Resumen marco legal

LEGISLACION	RESUELVE	CARACTERISTICAS
Ley 134 de 1931	Primera ley cooperativa con la cual se inició legalmente el desarrollo del cooperativismo en Colombia.	Declara utilidad pública las cooperativas y se dictan medidas sobre su difusión y fomento.
Decreto 1339 de 1932	Por medio del cual se reglamenta la Ley 134.	Se crea la Superintendencia Nacional de Cooperativas.
Ley 79 de 1988	Esta Ley actualiza la legislación Cooperativa para su desarrollo como parte fundamental de la Economía Nacional.	Se convierte en el marco reglamentario con respecto a la constitución, administración, manejos internos (estatutos) y manejo externo
Decreto 468 de 1990	<p>Las empresas de Economía solidaria en Colombia, se rigen por el decreto 468 de 1990.</p> <p>Define las cooperativas de trabajo asociado como: "Empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria". (Artículo 1).</p>	<p>Determinó las condiciones mínimas de constitución de una cooperativa y el momento en el cual se debía implementar los órganos de administración y vigilancia, así mismo determinó que las cooperativas de trabajo integrarán voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, de conformidad con las aptitudes, capacidades y requerimientos acatando las regulaciones que establezcan los órganos de administración de ésta y sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.</p> <p>Las cooperativas de trabajo asociado podrán prestar a sus asociados, servicios tales como ahorro y crédito, consumo y demás de bienestar social y solidaridad.</p>
Constitución Política de 1991 Art. 58, 60 y 333	Se dio marco Jurídico a la Economía Solidaria en Colombia y se entró a reconocerla como el tercer sector de la economía colombiana.	El Estado se compromete a proteger y promover toda forma asociativa y solidaria de la propiedad en Colombia.
Ley 454 de 1998	Define a las cooperativas como; "Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía".(Artículo 2).	<p>Determina que para el funcionamiento de la cooperativa se deben cumplir con las siguientes características:</p> <p>a. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.</p> <p>b. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.</p> <p>c. Tener incluido en sus estatutos o</p>

		<p>reglas básicas de funcionamiento la ausencia del ánimo de lucro movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.</p> <p>d. Garantizar la igual de derechos y obligaciones de sus miembros.</p> <p>e. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales.</p> <p>f. Integridad social y económica, sin perjuicio de su vínculo con otras entidades sin A. L, que tengan por fin el desarrollo Integral humano.</p>
Ley 715 de 2001	Señala las competencias municipales hacia otros sectores.	Con esta Ley se buscó promover mecanismos de asociación y de alianzas de pequeños y medianos productores.
Decreto 1934 de 2004	Por medio del cual se determinan las causales de disolución de las cooperativas	
Decreto 1934 de 2004	Por medio del cual se determinan las causales de disolución de las cooperativas	

Fuente: Elaboración Autores con base en las leyes y decretos del Congreso de la República de Colombia

5.4.1.1. Decreto 468 de 1990

Las empresas de Economía solidaria en Colombia, se rigen por el decreto 468 de 1990, éste decreto define las cooperativas de trabajo asociado como:

“Empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria”.
(Artículo 1).

De acuerdo a éste decreto para la constitución de cooperativas de trabajo debe cumplir con las siguientes características:

- a) Mínimo diez (10) asociados.

- b) Las que tengan menos de veinte (20) en los estatutos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia.

5.4.1.1.1. Características Decreto 468 de 1990

Las cooperativas de trabajo integrarán voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, organizadas por la cooperativa para trabajar en forma personal, de conformidad con las aptitudes, capacidades y requerimientos de los cargos, sujetándose y acatando las regulaciones que establezcan los órganos de administración de ésta y sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Las cooperativas de trabajo asociado podrán prestar a sus asociados, servicios tales como ahorro y crédito, consumo y demás de bienestar social y solidaridad, que se organizarán como complementarios de trabajo asociado.

5.4.1.2. Ley 454 de 1998

De la misma forma el marco conceptual que regula las cooperativas es la ley 454 de 1998, quien menciona e involucra a las cooperativas como organización de economía solidaria dándole la siguiente definición: *“Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”*.(Artículo 2).

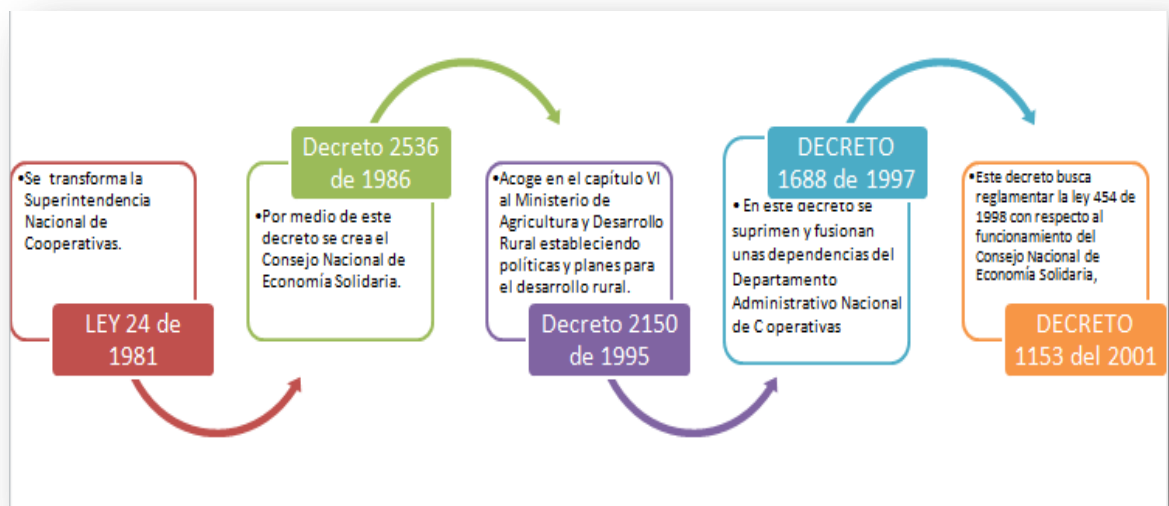
5.4.1.2.1. Características ley 1998

Con respecto a la conformación de economías solidarias la ley indica que las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores son también sus aportantes para satisfacer las

necesidades de sus miembros y obras al servicio de la comunidad, observando en su funcionamiento las siguientes características:

- a. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- b. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.
- c. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- d. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.

Ilustración No. 1 Resumen regulación para las Cooperativas



Fuente: Elaboración Autores con base en las leyes y decretos del congreso de la República de Colombia

Ilustración No. 2 Marco Legal



Fuente: Elaboración Autores con base en las leyes y decretos del Congreso de la República de Colombia

6. Diseño Metodológico

6.1. Estudio de caso

La investigación se basa en el estudio de tres casos particulares de factores de éxito de cooperativas en Bogotá. De acuerdo con Carazo (2011) “El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control”. Por medio de éste tipo de investigación intentamos correlacionar los factores de éxito que han mantenido las cooperativas y que le han permitido mantenerse por largos años en sector como las mejores del país. El caso permitió ampliar el conocimiento del entorno real de las cooperativas desde su vivencia y sus múltiples factores de éxito que han permitido ser ejemplo de progreso frente a otras cooperativas que no lo han podido lograr.

Con el fin de desarrollar los objetivos establecidos para la investigación, se han elegido como casos de estudio las cooperativas Multiactivas: COOPCAFAM, Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEK y Cooperativa de trabajadores de BAVARIA Dirección y Ventas BADIVENCOOP.

Durante la investigación, se determinó por medio del análisis y la correlación de información obtenida, basados en las líneas de tiempo, estructuras de valores, gestión administrativa y económica, gestión social; aportan al crecimiento, desarrollo e innovación del sector solidario en el país, factores que han sido determinantes para el éxito en las cooperativas multiactivas.

6.2. Población

La población, según el autor Roberto Hernández Sampieri (1998), es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.238). Así mismo Sampieri (1998) indica que se deben determinar, antes de hacer la delimitación de la población, las unidades de análisis o elementos (sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio) (p.236).

La población tiene como objetivo situar las características de dichos elementos dentro del contenido, lugar y tiempo con base en la investigación y el planteamiento del problema que se esté desarrollando. (p.239).

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta el desarrollo del tema a investigar, se estableció como las unidades de análisis de las COOPERATIVAS bogotanas específicamente: cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMECA y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP; con el propósito de establecer la realidad de los factores de éxito de las cooperativas en mención se tendrán en cuenta las encuestas realizadas a los directivos y asociados de las mismas las cuales hacen parte de investigaciones previas a ésta investigación y las cuales mencionamos en el cuadro No. 5 Población de unidad de análisis.

Tabla No. 6 Población unidad de análisis

COOPERATIVA	DIRECTIVOS	ASOCIADOS
Coopcafam	Juan Camilo García- Gerente Comercial María del Pilar Silva – Jefe Planeación José Nelson Figueroa – Subgerente financiero y administrativo.	50 asociados de la cooperativa elegidos aleatoriamente.
Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK	Dr. Álvaro Gaitán Gutiérrez - Presidente Dr. Orlando Rodríguez Charry - Vicepresidente Dr. Alberto Amaris Mora- secretario Dr. José Alberto Ospina Cobo -Gerente	30 asociados de la cooperativa elegidos aleatoriamente.
Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP	Dr. Alvarado Londoño – Presidente Dra. Cristina Tavera – Gerente Carlos Roldan – Miembro del consejo (comité financiero). Orlando Pachón – Secretario del consejo (comité de educación) Jorge Acuña – Director comercial.	Muestra aleatoria de asociados de la cooperativa.

Fuente: Elaboración autores con base en los Factores de éxito de la cooperativa de empleados de Cafam Ltda. 2014, Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK 2014, Factores de éxito de la cooperativa de trabajadores de Bavaria. 2014.

6.2.1. Muestra

Para establecer el objetivo propuesto de la investigación, el grupo investigador delimitó la población y las unidades de análisis, se continua con selección de la muestra la cual define Sampieri (1998) como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población” (p 207).

Teniendo en cuenta que la investigación se basa en analizar los factores de éxito de las cooperativas bogotanas, se tendrá como muestra las siguientes cooperativas: COOPCAFAM, Cooperativa multiactiva de profesionales SOMEC y Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas de BADIVENCOPP.

CAPITULO 3

6. Trabajo práctico

A partir de éste espacio el grupo investigador presenta el desarrollo práctico por medio del estudio de caso que permitió el análisis y la correlación de las cooperativas objeto de estudio. El despliegue de cada tema se elaboró con las historias de las cooperativas basadas en sus líneas de tiempo. Cada uno de los casos se manejó a través de tres matrices que permitieron su recapitulación y análisis así:

- ❖ Historia de las cooperativas objeto de estudio.
- ❖ Clase de cooperativa a la que pertenecen las cooperativas objeto de estudio.
- ❖ Actualidad de las cooperativas objeto de estudio.

Luego de lo anterior se destacaron los aspectos más relevantes de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores y de la gestión administrativa encontrados en cada una de las cooperativas, teniendo en cuenta las opiniones de los asociados y de sus directivos.

Finalmente se indagó sobre los factores de éxito que ha tenido el impacto social en la calidad de vida de los asociados de las cooperativas estudiadas por medio de tres matrices: impacto económico, impacto social e impacto cultural; para permitir su fácil manipulación, interpretación y correlación.

6.1. Historia de las Cooperativas

Para realizar la historia de las cooperativas se tuvo en cuenta factores importantes que han hecho que sobresalgan y permanezcan en el tiempo, elementos claves que les permiten posicionarse en un lugar importante del cooperativismo en Colombia.

Se realizó un compendio de los aspectos importantes de la vida de cada cooperativa desde los primeros años de creación, como iniciaron sus operaciones y la misión principal con las que se crearon. Se plasmó la manera como las entidades estudiadas quisieron surgir y fueron creciendo con el pasar de los años hasta llegar a lo que son hoy en día: a que tipo del sector solidario pertenecen y situación actual al año 2014.

6.1.1. Historia de la Cooperativa Coopcafam

Es un organismo cooperativo, sin ánimo de lucro, especializado en el ahorro y crédito con la filosofía de ayuda mutua. La cooperativa ha enmarado los valores cooperativos, mediante el desarrollo de actividades encaminadas a mejorar la calidad de vida de los asociados, ofreciendo con ello nuevas alternativas para un mañana mejor.

Ilustración No. 3 Historia de la Cooperativa Coopcafam

En 1957 se creó con el nombre de Camcolam por la Cámara de Comercio Colombo Americana.

En 1976 nace la Cooperativa de Empleados de Cafam Ltda con una base de 490 socios fundadores. Se crea siendo un organismo cooperativo, sin ánimo de lucro, especializado en ahorro y crédito, con la filosofía de ayuda mutua

En 1977 se abre un almacén de viveres como primer intento de mercado.

En 1978 2300 funcionarios de Cafam ya son asociados y se da la apertura del fondo de vivienda apoyado en la iniciativa de tener casa propia .

En 1980 El número de asociados crece a 2.734 y se adquiere una Sede propia para el funcionamiento de la Cooperativa en Bogotá – Av. Carrera 30 No. 45ª- 32.

En 1984 el número de asociados asciende a la cifra de 3.300 y la Cooperativa se ubica en los primeros lugares del Cooperativismo en Colombia.

En 1988 entra en funcionamiento el Fondo de Solidaridad, orientado a servicios funerarios.

En 1990 Se reforman los estatutos de la Cooperativa. Se crea nuevo plan para adquisición de vivienda, el plan super 30 y el plan de primas..

En 1992 se realizan convenios con distintos almacenes para prestar servicio de mercadeo.

En 1994 se inaugura el CIC de Nuevo Kennedy y se integra a la red nacional de recreación

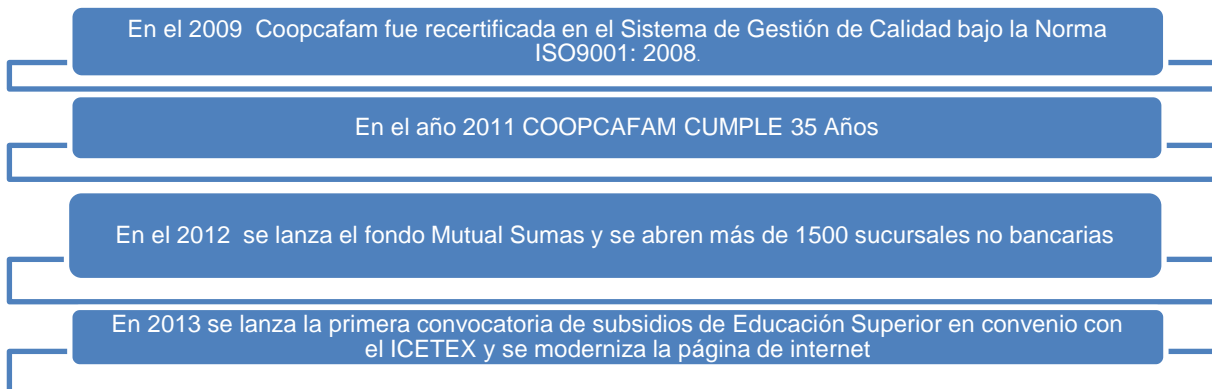
En 1996 se celebran 20 años de Coopcafam. Se decide proceso de apertura para vincular otras empresas distintas a Cafam..

En 1999 se inaugura edificio propio de la Cooperativa. El número de asociados asciende a 7.000..

En el año 2000 setenta empresas privadas y Cafam conforman la Cooperativa. Se reforman los Estatutos..

En el 2006 COOPCAFAM CUMPLE 30 AÑOS. Se implementa el recaudo bancario para asociados con créditos por caja. COOPCAFAM Obtiene la Certificación ISO 9001:2000 para todos los servicios.

En 2007 se constituye el Fondo Coopcafam para la Cultura y Recreación Solidaria. Se realiza la reestructuración Administrativa de la "Cooperativa"



Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.


6.1.1.1. Clase de cooperativa a la que pertenece COOPCAFAM

La Cooperativa de Empleados de Cafam Ltda. “COOPCAFAM” es de carácter social cooperativo, fundamentado en principios de mutualidad y beneficio equitativo, destinado a atender situaciones de calamidad domésticas o situaciones de particular dificultad, en las cuales se puedan hacer realidad los principios de la ayuda mutua cooperativa.


6.1.1.2. Actualidad Cooperativa Coopcafam

En la actualidad la cooperativa estimula el ahorro, brinda alternativas de crédito y otros servicios complementarios, para contribuir al bienestar y la calidad de vida del asociado y su grupo familiar. Coopcafam se consolida como una organización ícono en la economía solidaria del país.


Ilustración No. 4 Actualidad de la Cooperativa Coopcafam



Hoy en día cuenta con mas de 15.000 asociados entre empleados de la caja de compensación, 102 empresas vinculadas y particulares.



Cuenta con mas de 37 años brindando beneficios a sus asociados convirtiéndose en una de las mejores alternativas para los colombianos.



Actualmente se mantiene gracias a su estructura económica y social mediante su compromiso, liderazgo sentido social y sentido integral orientado al bienestar de sus asociados.

Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

6.1.2. Historia de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEC

El origen de SOMEC es establecido por la raíz de la socialización en 1945 de la medicina iniciando una época de inestabilidad laboral de los médicos quienes para defenderse crearon un sindicato; fue tanta la acogida de la asociación que el Doctor Dr., Hernando Castro Romero alias “El ciego Castro” propuso la creación del Fondo de Solidaridad Médico Económico SOMEC. Desde la creación de la cooperativa se vieron beneficiados todas las personas que pertenecían al gremio médico, en donde podían encontrar un respaldo para su vida laboral y profesional desde un principio que permitió visualizar el beneficio colectivo que representaría este fondo para ellos.

Ilustración No. 5 Historia de la Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEK

En 1968 fue fundado bajo la razón social "Fondo de Solidaridad Médico económico SOMEK como una creación de ASMEDAS seccional de Cundinamarca, para el beneficio del cuerpo médico colombiano. Inicio con 1355 asociados médicos.

En el mismo año (1968) la Superintendencia de Cooperativas expidió la personería jurídica a SOMEK y se creó el Fondo de Solidaridad Médico Económico SOMEK.

En 1969 Se abrió la primera sede del Fondo de Solidaridad Médico Económico SOMEK en el edificio de Marly y compra el 10% del banco de América Latina en busca de su expansión.

En 1970 SOMEK ofrece nuevos beneficios para los asociados, como son créditos para vehículo y préstamos de emergencia.

En 1971 SOMEK se hizo socio de la compañía de seguros colectivos la Equidad y se creó el seguro colectivo para los afiliados a través de la Compañía de Seguros Colectivos la Equidad.

En 1974 se aprueba el pago de los auxilios mutualistas en vida.

En 1976 Los asociados de SOMEK contaron con la financiación de sus estudios.

En 1977 se abrieron nuevas líneas de crédito a los asociados para la financiación de pasajes aéreos y adquisición de electrodomésticos, ampliando así la gama de productos y servicios .

En 1978 SOMEK amplía su portafolio de inversión, con la compra de bonos de prenda almacenar y bonos cafeteros.

En 1979 SOMEK cambió su razón social a "Fondo de Solidaridad Médico Económico y de Profesionales Universitarios SOMEK". Se decide invertir recursos en un edificio destinado al montaje de consultorios médicos.

En 1982 la Junta Directiva presentar un superávit de \$15.000.000 aproximadamente.



Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMECE 2014.

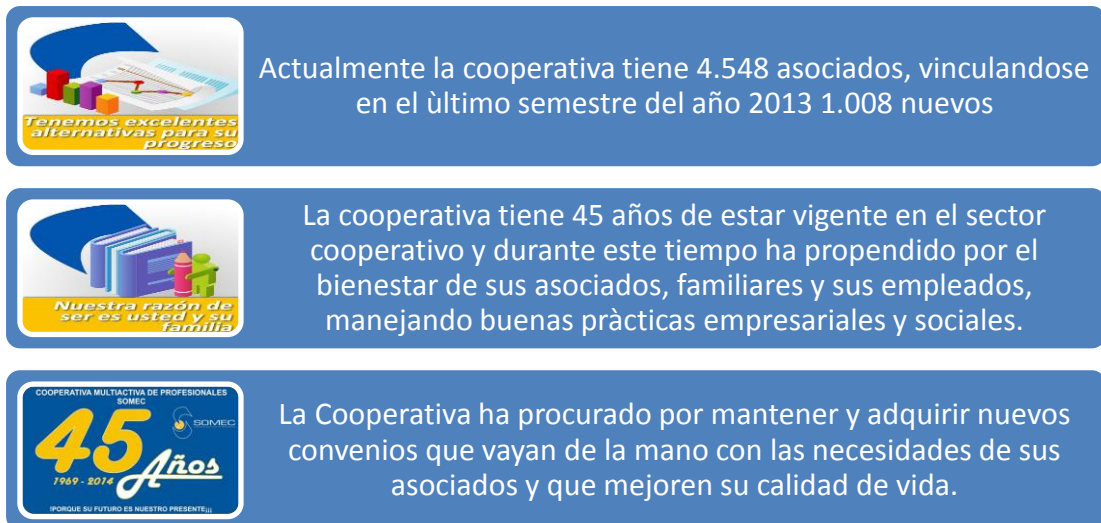
6.1.2.1. Clase de cooperativa a la que pertenece SOMEC

La cooperativa “SOMEC” es un ente jurídico de derecho privado y carácter cooperativo multiactivo con número ilimitado de asociados; autónomo dentro de la Ley; sin ánimo de lucro; aportes sociales devolutivos; patrimonio irrepartible, variable e ilimitado; constituido, organizado y administrado libre y democráticamente por personas naturales convencidas de la bondad de los principios de la solidaridad humana.

6.1.2.2. Actualidad de la cooperativa SOMEC

Se puede evidenciar que desde su inicio hasta la actualidad, la cooperativa se ha mantenido vigente y a la vanguardia. El desarrollo de sus valores cooperativos como lo son la solidaridad y la equidad junto con la excelente gestión financiera realizada durante los 45 años de permanencia de la institución en el sector cooperativo, han forjado un capital sólido, sostenible y sustentable en el tiempo, velando siempre por brindar un acompañamiento y por ser un apoyo para sus asociados y sus familias.

Ilustración No. 6 Actualidad de la cooperativa SOMEC



Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEC de Bogotá 2014.

6.1.3. Historia de la Cooperativa Bavidencoop

Esta es una organización cooperativa multiactiva sin ánimo de lucro, que ejerce las actividades financieras mediante el ahorro y crédito. Su filosofía ha sido siempre enfocada a la ayuda mutua y crecimiento en conjunto. La cooperativa desarrolla desde sus inicios, actividades que lleven a desplegar sus valores cooperativos, como lo son las constantes capacitaciones tanto en cooperativismo como en desarrollo empresarial y educación formal y no formal que han permitido mejorar la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general.

Ilustración No. 7 Historia de la Cooperativa Bavidencoop

La cooperativa tuvo su nacimiento entre el año 1988 y 1889. El 25 de Mayo de 1989 por medio de la Resolución No.1118 otorgada por DANCOOP, la cooperativa adquiere la personería Jurídica y al final este año contaba con 340 asociados y su sede propia ubicada en la carrera 15 con calle 95

Durante el año de 1990 su número de afiliados creció en un 76%, para el periodo de 1991 a 1993 . En 1991 Se realizan reformas al reglamento y al comité de crédito y la cración de manuales de funciones y procedmientos.

Entre 1991 y 1993 Se dictan cursos de cooperativismo básico para los funcionarios y uno más especializado para los entres administrativos y de control, implementando el sistema de educación a distancia logran capacitar al 80% de los asociados a nivel nacional. Se establecen convenios con empresas como CAFAM, Olímpica y la Cooperativa del ISS .

1995: Para este año la empresa adquiere una nueva sede la cual se compra con recursos propios de la cooperativa y sin afectar los aportes de los asociados.

En el año 2000, se realizaron reformas a los estatutos necesarias para dar cumplimiento con la Ley 454 de 2000 de la Superintendencia financiera

En 1999 se aprueba el nuevo reglamento de crédito con la cual se abren nuevas líneas de crédito, como lo son: Crédito de Vivienda, Crédito Educativo, Crédito para Vehículo y Crédito de Rotación. La Cooperativa cumple 10 años de fundación.

2003: Modificación en el reglamento de crédito en cuanto a la disminución en las tasas de interés y tasas de interés, creación de nuevas líneas de crédito como de salud, adquisición de vivienda y refinanciación de créditos. se crea PESEM: Programa Educativo Social Empresarial, cumpliendo con las exigencias del Dansocial. Se creó la página web: www.badivencoop.com.co

2004: Como resultado de la nueva reforma educativa se asignaron 102 becas, se crea una nueva línea de crédito para remodelación de vivienda propia del asociado. contratación de un seguro de vida colectivo gratuito para todos sus asociados

Para el año 1998 se crea el comité de control de la cooperativa con el cual se busca revisar y controlar procedimientos.

2005: Apertura de dos sedes, una ubicada en el barrio Techo y la otra en la calle 94. Se modifica la imagen corporativa. Se siguen apoyando programas de educación formal de manera directa o por medio de instituciones educativas.

2007: Se reformaron los estatutos para permitir la afiliación de familiares a la cooperativa.

2006: La Cooperativa estableció su Misión, Visión y Valores. También durante este año recibió por parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá por entregar 400 kits escolares gratuitamente a niños de los estratos 1 y 2

2008: Mediante la resolución 20022500006345, del 10-09-08 la Superintendencia Financiera resolvió autorizar el ejercicio de la actividad financiera como cooperativa Multi-activa a través de una sección de ahorro y crédito

2009: firma del convenio con el Icetex.

2011: Los activos valían \$22.099 millones, se contaba con 2.384 asociados. En el año 2012 la cooperativa contrató una empresa de control llamada Funservicoop.

Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop de Bogotá 2014.

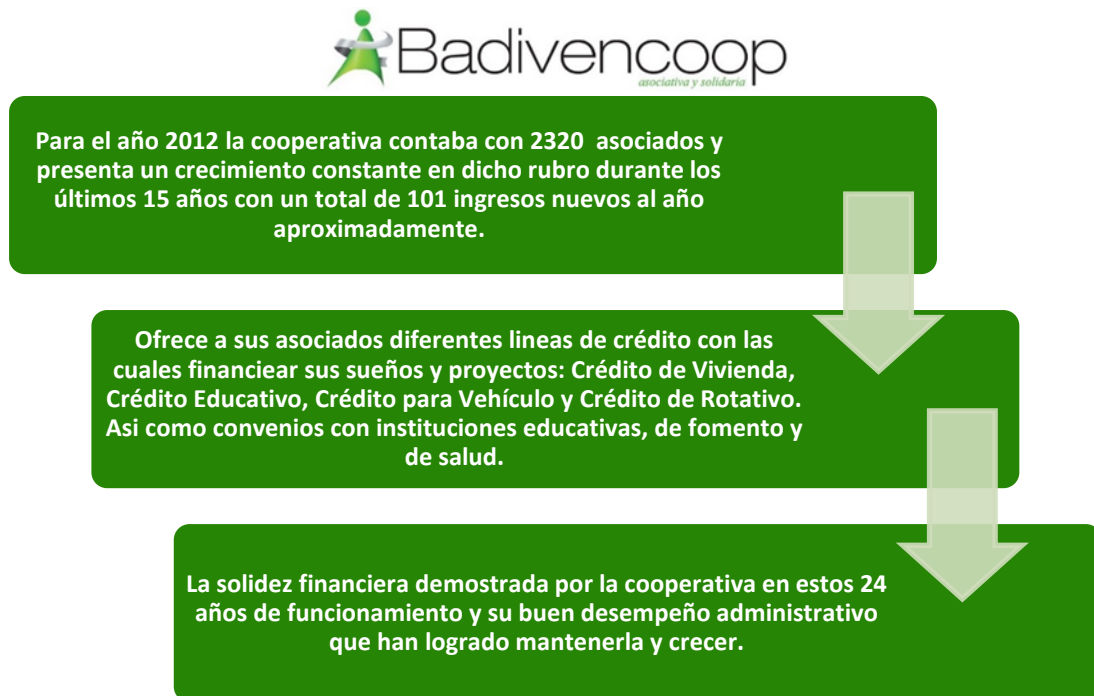
6.1.3.1. Clase de cooperativa a la que pertenece Badivencoop

La Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Ltda., “Badivencoop Ltda.” es una Cooperativa Multiactiva de responsabilidad limitada y de Patrimonio variable e ilimitado, sin ánimo de lucro regida por el Derecho Cooperativo y por las demás ramas del derecho Colombiano y por los principios de la cooperación.

6.1.3.2. Actualidad de la cooperativa Bavidencoop

El crecimiento de la compañía durante los veinticinco años que lleva de fundada es un claro reflejo de las buenas estructuras tanto financieras como administrativas, brinda además a sus asociados diferentes alternativas de ahorro y crédito que han permitido a lo largo de los años mejorar la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad en general, siendo en la actualidad una de las cooperativas multiactivas más sólidas del país.

Ilustración No. 8 Actualidad de la Cooperativa Bavidencoop



Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop de Bogotá 2014.

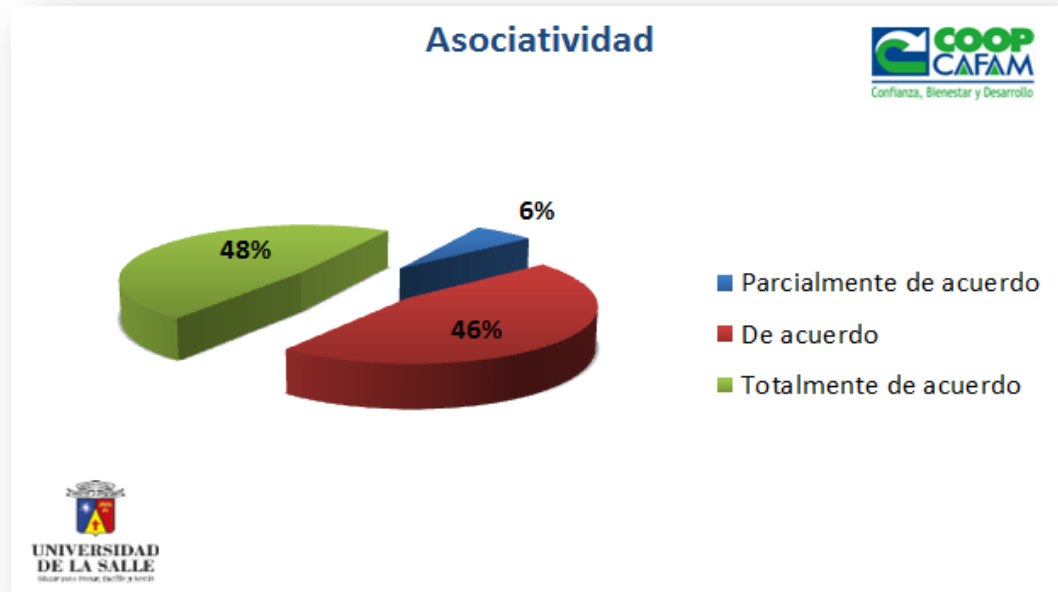
6.2. Factores de éxito correspondientes a la estructura de valores de las cooperativas COOPCAFAM, SOMEC y BADIVENCOPP

Los factores de éxito dentro de las estructuras de valores fueron encontrados teniendo en cuenta las opiniones de los asociados en cada una de las cooperativas objeto de estudio. Se realizó la correlación de los factores encontrados a nivel general en las tres cooperativas descubriendo los más importantes que se destacan en cada una de ellas y que pese a la vulnerabilidad de las empresas de economía solidaria en el país, constituyen un ejemplo para aquellas entidades que buscan consolidarse en el sector cooperativo.

7.2.1. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Coopcafam

Para tratar los factores de éxito de acuerdo a la estructura de valores de la Cooperativa Coopcafam se tuvo en cuenta la opinión de sus asociados. Con una muestra de 50 asociados encuestados se determinó que el factor fundamental es la asociatividad, de acuerdo con la opinión de los asociados validan en un 48% estar totalmente de acuerdo que una ventaja que ofrece la cooperativa en su compromiso de ayuda mutua que representan por medio de la asociatividad como lo muestra el gráfico No. 9.

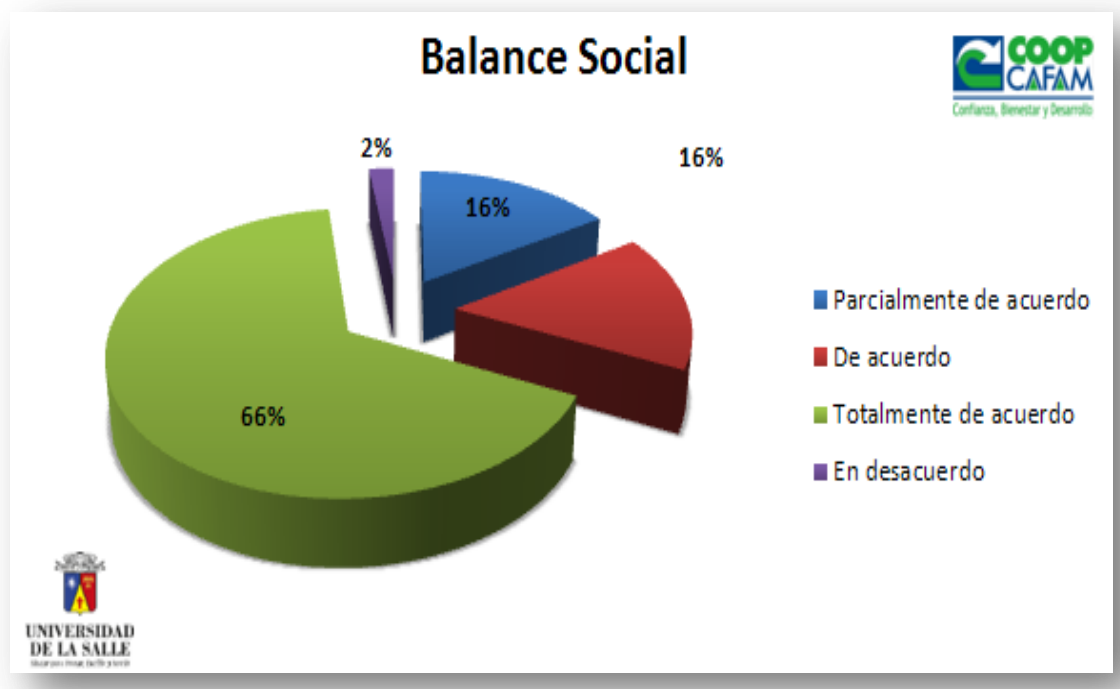
**Gráfico No. 1 Consolidado encuestas a los asociados de Coopcafam
Factor de la asociatividad**



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda
Coopcafam de Bogotá 2014.

Por otro lado otro factor altamente significativo es el balance social ya que el 66% de los asociados encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo en que el balance social es un factor significativo con aquellos beneficios que les proporciona la cooperativa y que están altamente ligados a los valores sociales.

**Gráfico No. 2 Consolidado encuestas a los asociados de Coopcafam
Factor balance social**



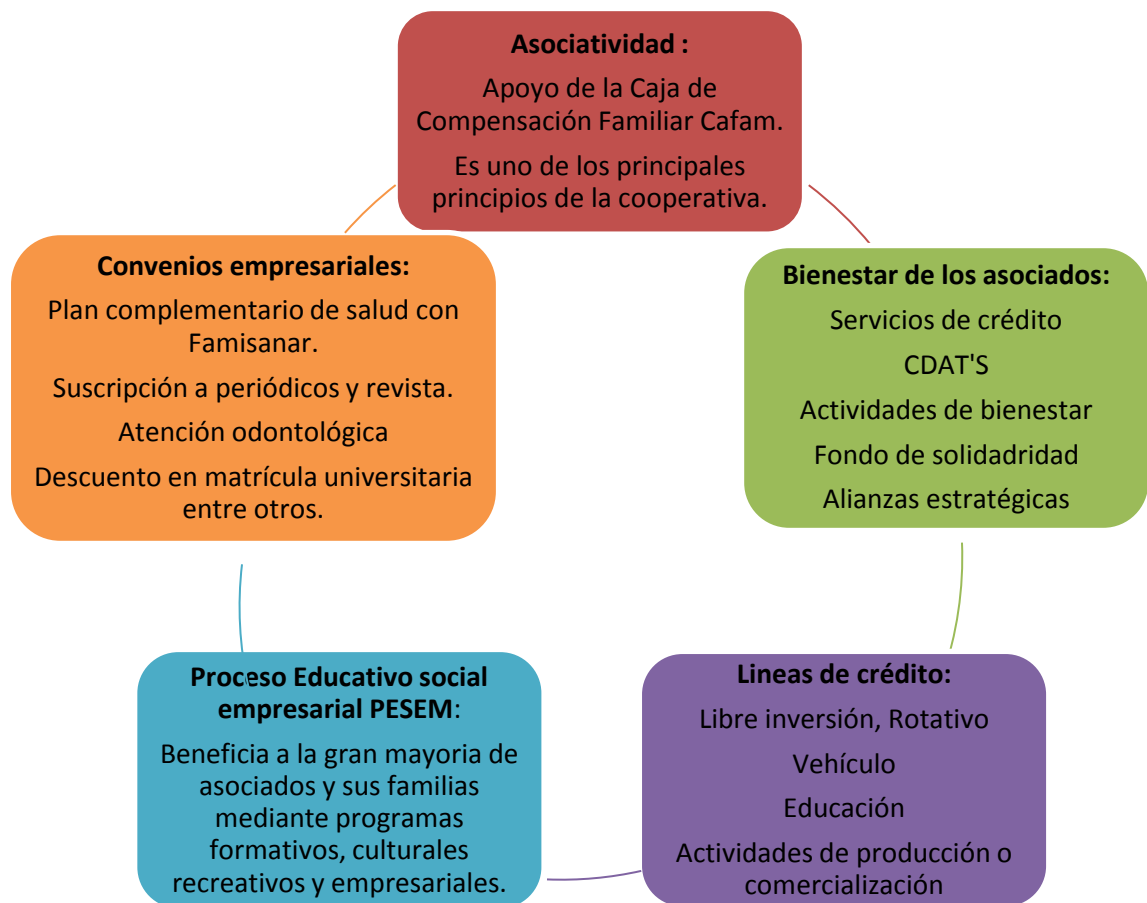
Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda
Coopcafam de Bogotá 2014.

7.2.1.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Coopcafam

El balance social de la cooperativa Coopcafam es revelador ya que durante más de tres décadas de arduo trabajo en búsqueda de mejorar día a día la calidad de vida de sus asociados y sus familias hoy es una realidad, estableciéndose dentro de la sociedad colombiana como una de las mejores empresas de economía solidaria del país, en donde además de créditos y otros servicios propios de estas empresas, sus asociados pueden encontrar el apoyo y solidaridad dispuesta a integrarse a sus sueños de progreso, razón por la cual Coopcafam se encuentra a la vanguardia de las cooperativas del país.

La última década es quizá uno de los periodos de mayor actividad para Coopcafam, el éxito alcanzado entre las empresas afiliadas ha permitido que cada año la tendencia del número de asociados sea positiva. En el gráfico No.9 se mencionan los aspectos claves como factores de éxito correspondientes a la estructura de valores de la cooperativa Coopcafam.

Ilustración No. 9 Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Coopcafam

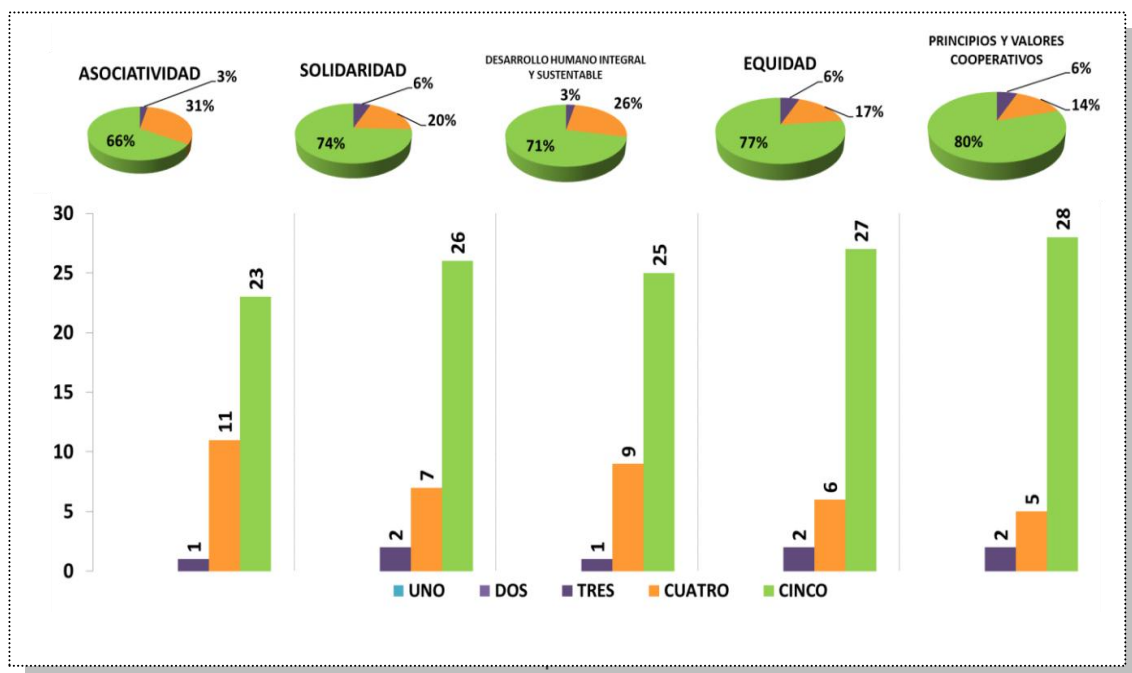


Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

7.2.2. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Somec

Para tratar los factores de éxito de acuerdo a la estructura de valores de la Cooperativa Somec se tuvo en cuenta la opinión de sus asociados. Con una muestra aleatoria de 35 asociados encuestados se determinó que los principios y valores cooperativos son factores altamente percibidos ya que el 73.71% de estos, mostraron su alto grado de conformidad con todos los elementos que ofrece la cooperativa en cada uno de los servicios y beneficios en pro del bienestar y la calidad de vida de sus asociados.

Gráfico No. 3 Consolidado encuestas factores de éxito en la economía Solidaria de Somec



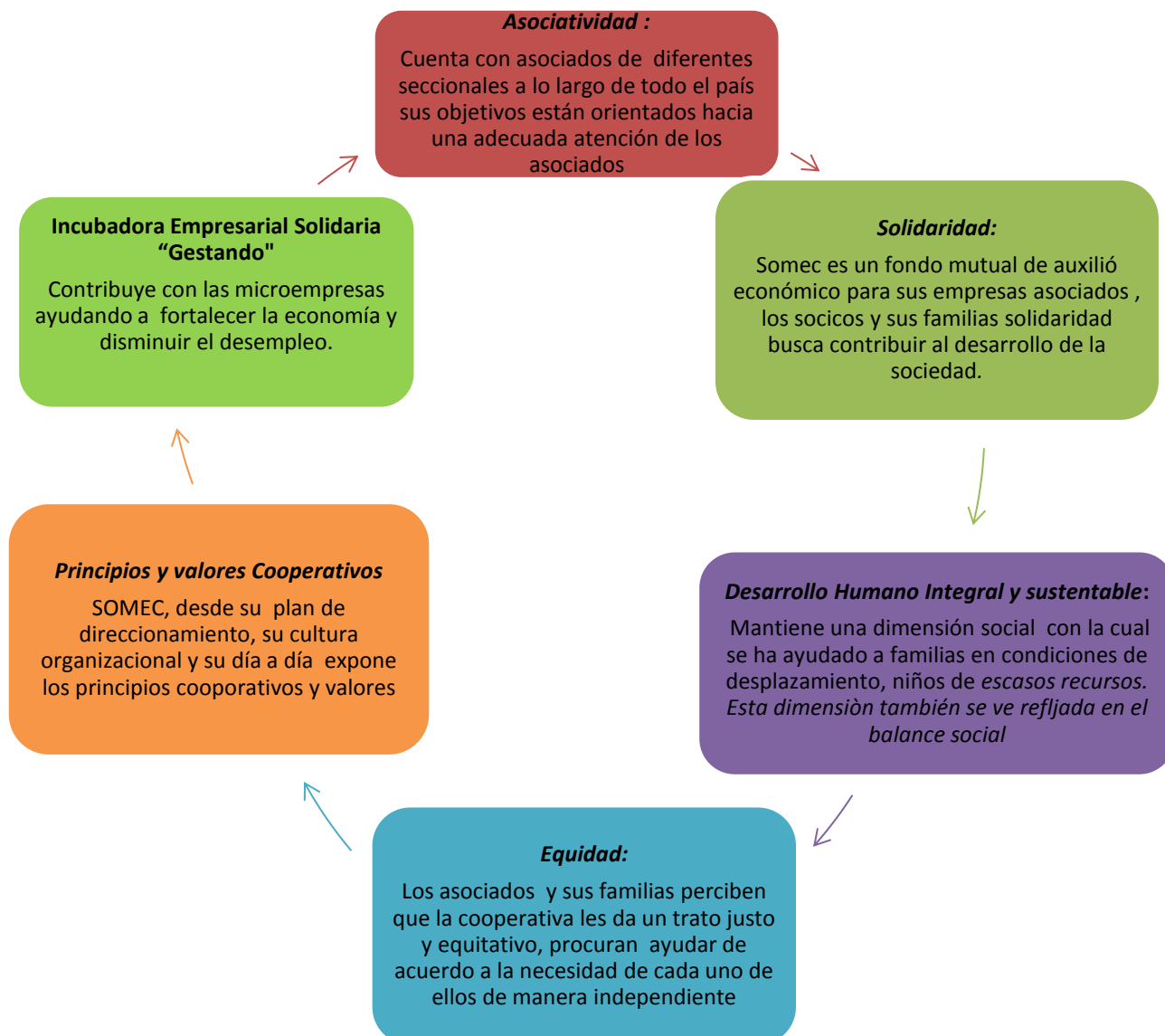
Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK de Bogotá 2014

7.2.2.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Somec

Dentro del sector solidario se destaca la cooperativa Somec por ser una empresa modelo ya que trabaja en el desarrollo integral del asociado y su núcleo familiar en procura de mejorar la calidad de vida. El servicio de crédito ha sido durante muchos años, el eje central de la operación de **SOME C**, generando un valor agregado indiscutible a los asociados, adicionalmente promueve la creación de empresas, además del auxilio mutua que se ha constituido en la materialización del principio de ayuda mutua.

Por otro lado el principio de la asociatividad sobresale por ser uno de los factores que sus asociados perciben en su desarrollo dentro de la cooperativa, ya que les generan mayores oportunidades de acceso a servicios, financiamiento, auxilios económicos; brindando respuestas colectivas a sus necesidades o problemas, promoviendo la ayuda mutua.

Ilustración No. 10 Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Somec

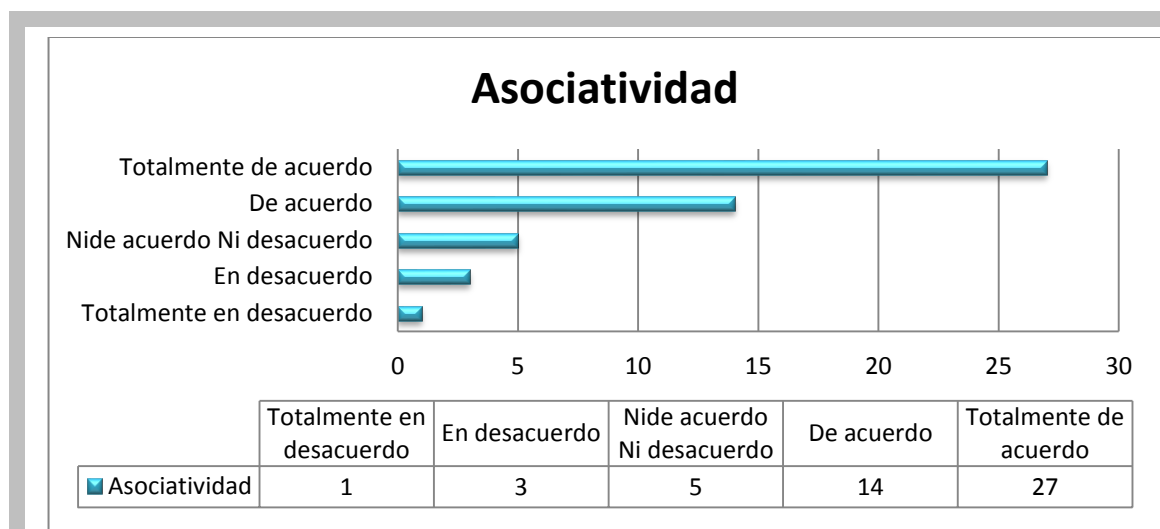


Elaboración: autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK de Bogotá 201.

7.2.3. Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Bavidencoop

Los factores de éxito que corresponden a la estructura de valores de Bavidencoop se han extractado de las encuestas realizadas por los investigadores a un grupo de 50 personas, dentro de los cuales se encuentran asociados, miembros del consejo de administración, directivos y personal administrativo. Con un 54% de favorabilidad en totalmente de acuerdo, como se observa el gráfico No. 14, indica que cada individuo ha creído en el objeto social de la entidad, como instrumento de participación y sus mecanismos arraigados de la cooperación. Así mismo la percepción que tienen los asociados es que gracias al esfuerzo realizado por sus fundadores desde el inicio de la cooperativa, han generado en ellos y en sus familias una mejor calidad de vida y la unión de esfuerzos por un bien común.

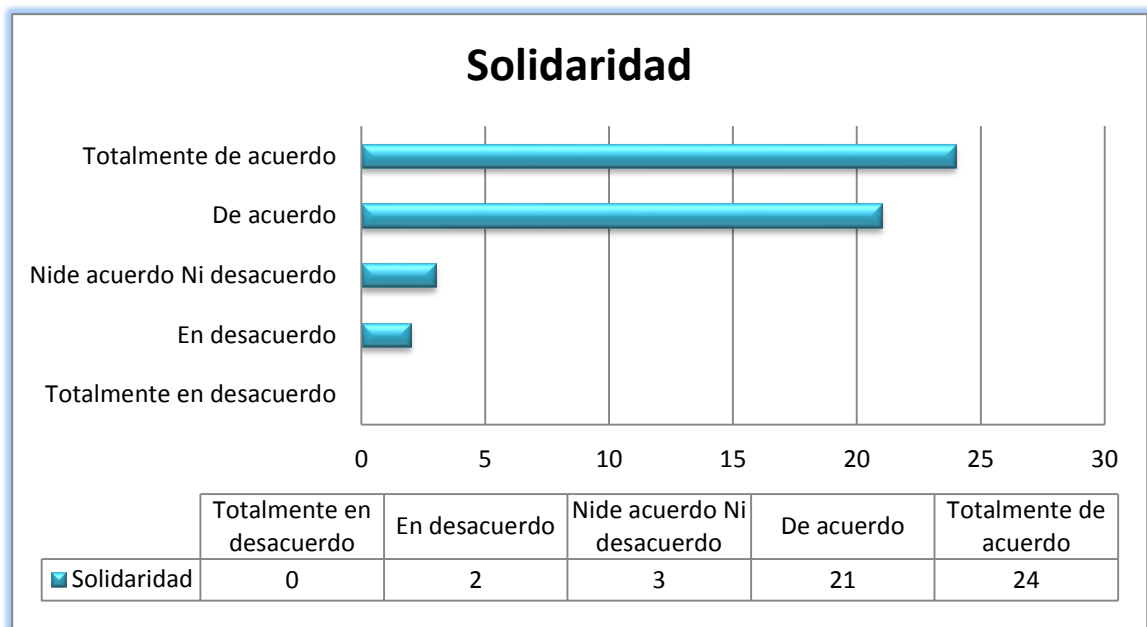
Gráfico No. 4 Consolidado encuestas factor de la asociatividad de Bavidencoop



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Bavidencoop de Bogotá 2014.

Por otro lado y según la encuesta de los 50 encuestados 24 asociados coinciden en estar totalmente de acuerdo que el factor de la solidaridad es también un elemento importante para el éxito de la cooperativa, generando apoyo y respaldo a sus asociados.

Gráfico No. 5 Consolidado encuestas factor de la Solidaridad de Bavidencoop

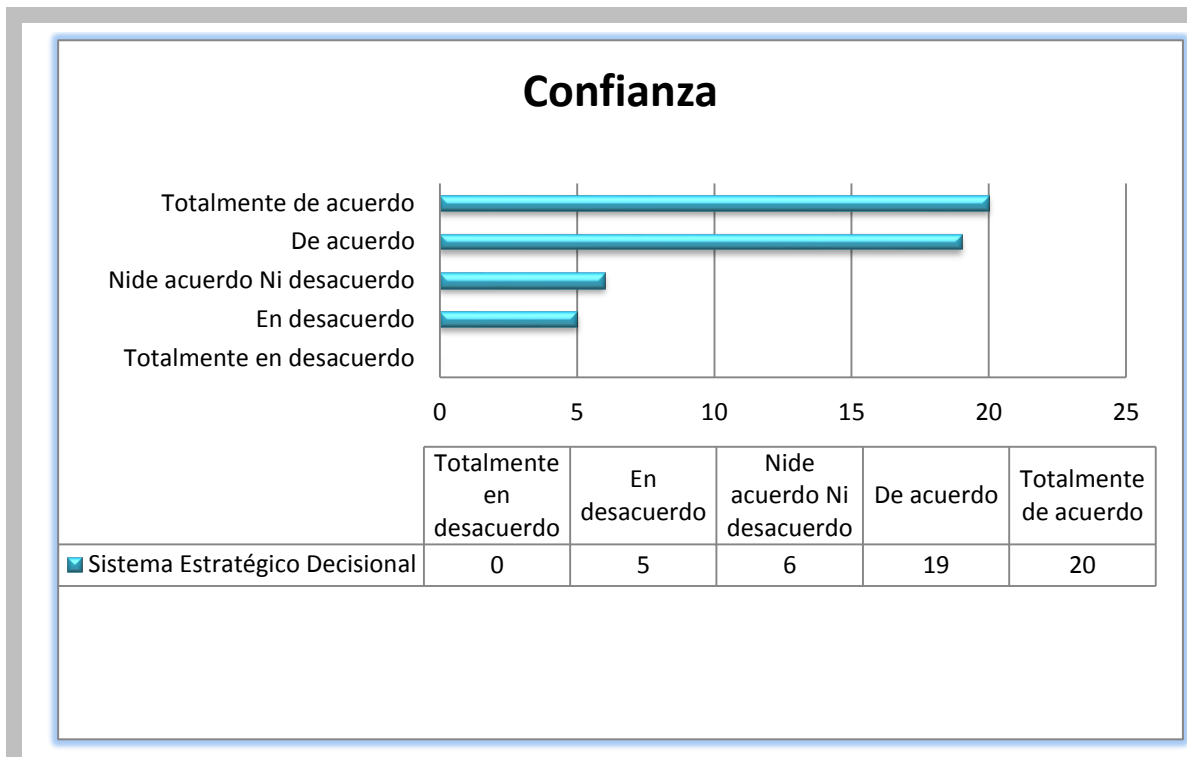


Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop de Bogotá 2014.

De la misma forma se encontró que la confianza hace parte de los factores que los asociados de la cooperativa perciben como importantes el 78% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que no solo pertenecen a una organización sino que confían en su gestión, organización y desarrollo continuo, gracias a la participación y acompañamiento de los asociados

durante el proceso desde el día que Badivencoop buscó acentuar el control y mejoramiento interno.

Gráfico No. 6 Consolidado encuestas factor de la confianza de Bavidencoop

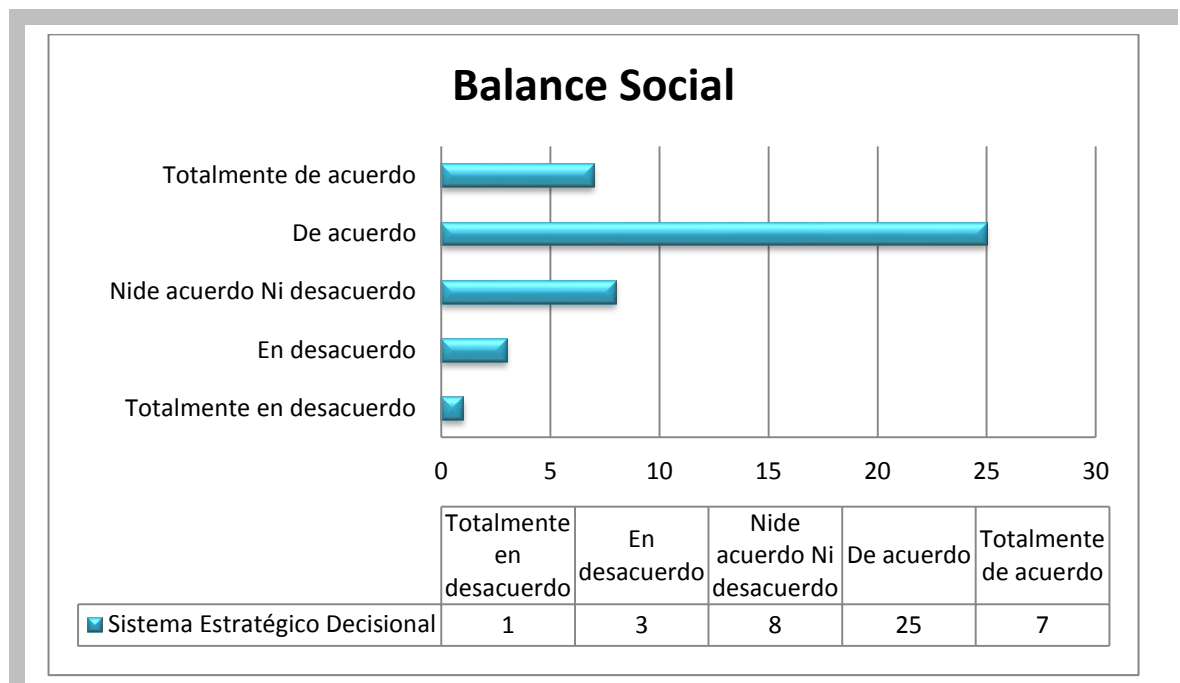


Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop de Bogotá 2014.

El balance social es considerado uno de los factores más importantes para la Badivencoop, lo cual se refleja en los resultados dados en las encuestas en el cual se muestra que el 62% de los encuestados se siente totalmente de acuerdo o de acuerdo frente al hecho de que su cooperativa ha generado durante todo el tiempo de gestión una rentabilidad y balance social, situación que es expuesta por los directivos y miembros del consejo de administración

anualmente en donde se presentan los objetivos planteados y la gestión realizada.

Gráfico No.7 Consolidado encuestas factor balance social de Bavidencoop



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Bavidencoop de Bogotá 2014.

7.2.4. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Bavidencoop

El balance social de la Cooperativa de trabajadores de Bavaria dirección y ventas “Bavidencoop” está enfocado a fomentar el desarrollo humano e integral de todos sus asociados por medio de la captación de recursos y el ofrecimiento de diversos servicios que pretenden dar respuesta a las necesidades de ellos.

De la misma forma Bavidencoop cuenta con un fondo para ayudar a ancianatos, fundaciones contra la drogadicción y educación a niños especiales bajo una reglamentación especial del Consejo de Administración. Por otro lado los factores sociales de éxito que posiblemente han contribuido al éxito y que se destacan en la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop se expresan en el siguiente gráfico:

Ilustración No. 11 Factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en Bavidencoop



Fuente: Elaboración Autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de Trabajadores de Bavaria Dirección y Ventas Badivencoop de Bogotá 2014.

7.2.5. Correlación y análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop

De acuerdo a los factores sociales de éxito encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop; las tres se correlacionan por ser modelos de empresas de trabajo asociativo, se acentúan en el trabajo por el bienestar y desarrollo del asociado impactando favorablemente en su situación socioeconómica, sobresalen por el diseñado de estrategias de cooperación mutua, generan beneficios tales como: servicios de crédito, actividades de bienestar, fondos de solidaridad, alianzas estratégicas entre otras. Igualmente desarrollan planes de previsión, tales como programas exequiales, de salud, de vida, etc.

De la misma forma se caracterizan por el desarrollo de planes y estrategias para ejecutar los programas de educación y capacitación para los miembros de las cooperativas.

Por otro lado se dan a conocer por medio de la cooperación entre entidades solidarias asociadas, aplicables a la integración general y fomentan la ayuda mutua para destinar los recursos en beneficio de la comunidad.

Las cooperativas objeto de estudio constituyen un ejemplo para aquellas entidades que buscan consolidarse en el sector ya que gracias a sus extensas experiencias por llevar más de 20 años desde que se crearon, hoy en día son reconocidas por el gran número de personas beneficiadas gracias a sus programas y valores sociales infundidos en los asociados.

Gráfico No. 12 Correlación de los factores de éxito correspondientes a la estructura de los valores encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop.



Elaboración: Autores

7.3. Factores de éxito de la gestión administrativa en las cooperativas colombianas objeto del estudio.

Para tratar los factores de éxito de acuerdo a la estructura administrativa en las cooperativas objeto de estudio, se tuvo en cuenta la opinión de los asociados por medio de encuestas que se realizaron previamente a éste estudio. Factores como el liderazgo, Innovación e Inversión en tecnología, alianzas estratégicas, convenios empresariales y la gestión financiera fueron parámetros fundamentales encontrados en cada una de las entidades para determinar el éxito administrativo. De otra manera se destacó la forma como las cooperativas planean, organizan, dirigen y controlan las diferentes actividades para permanecer con éxito en el sector solidario.


Seguidamente se realizó el análisis de los factores encontrados por cada cooperativa y se analizó en una matriz de manera general los hallazgos de los elementos comunes.

7.3.1. Factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en Coopcafam

Para analizar los factores de éxito de acuerdo a la gestión administrativa de la Cooperativa Coopcafam se tuvo en cuenta la opinión de sus asociados, con una muestra de 50 asociados encuestados.

De acuerdo al gráfico No. 20 se evidenció que el 40% de los encuestados están de acuerdo y el 34% están totalmente de acuerdo con el factor de la innovación y tecnología con la que cuentan en la entidad y confirman que es un factor de éxito dentro de la organización.


**Gráfico No. 8 Consolidado encuestas a los asociados de Coopcafam
Factor de la innovación**

 Factor	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Muestra
Innovación	2	3	4	5	50
Innovación e Inversión en Tecnología	1	12	20	17	50
Participación Total	2%	24%	40%	34%	100%

Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

Por otro lado otro factor revelado por los encuestados es el liderazgo ya que el 50% de los asociados manifiestan estar de acuerdo con la importancia de tener líderes con habilidades gerenciales, con capacidades de iniciativa apoyados por resultados reales dentro del proceso administrativo de la cooperativa.

**Gráfico No. 9 Consolidado encuestas a los asociados de Coopcafam
Factor del liderazgo**

 Factor	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Muestra
Liderazgo	3	4	5	50
Formación académica y profesionalismo del personal administrativo y directivo	3	25	22	50
Participación Total	6%	50%	44%	100%

Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

Finalmente el factor altamente significativo para los asociados es las alianzas estratégicas, ya que como se evidencia en el gráfico No. 22, con el 72% de la muestra responde estar totalmente de acuerdo con que es evidente que se convirtió en el parámetro para lograr posicionar la cooperativa en un de las mejores del sector ya que es determinante para el progreso de la misma.

**Gráfico No. 10 Consolidado encuestas a los asociados de Coopcafam
Factor alianzas estratégicas**

Factor	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Muestra
Alianzas Estratégicas	2	3	4	5	50
Apertura a la asociación de nuevas compañías	2	3	9	36	50
Participación Total	4%	6%	18%	72%	100%

Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

7.3.1.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en Coopcafam

Los factores de éxito encontrados en Coopcafam enfocados hacia su gestión administrativa ha sido percibido por sus asociados principalmente gracias a sus alianzas estratégicas, ya que ha generado bases de estabilidad institucional, incrementando las posibilidades de desarrollo humano a cada uno de sus miembros y aumentando nuevos beneficios que mejoran la calidad de vida para los mismos. No obstante otro parámetro fundamental es el factor del liderazgo, aspecto que para los asociados es importante ya que la competencia de los líderes dentro de la compañía ha demostrado capacidad y preparación evidente en la consecución de resultados acertados. Por último el factor de éxito encontrado en ésta entidad es la innovación e inversión en tecnología que le permite aumentar la competitividad y mejorar continuamente para el beneficio de sus asociados.

Ilustración No.13 Factores de éxito correspondiente a la gestión administrativa encontrados en Coopcafam



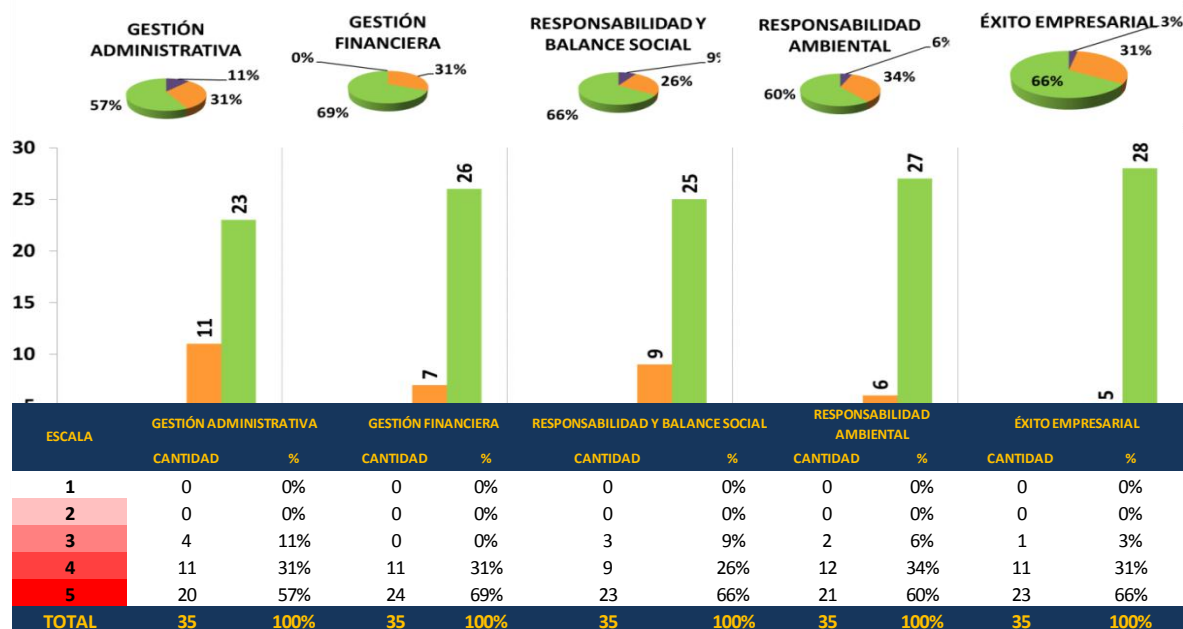
Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

7.3.2. Factores de éxito correspondientes a la estructura de la gestión administrativa encontrados en Somec

Para tratar los factores de éxito de acuerdo a la estructura administrativa de la Cooperativa Somec se tomo como base la encuesta realizada por los investigadores sobre la opinión de este aspecto a los 35 asociados escogidos aleatoriamente. Esta encuesta arrojó los siguientes resultados: el

63.43% de los asociados encuestados opinaron que se encuentran en un grado alto de conformidad con todos los elementos administrativos que ofrece la cooperativa como los son los servicios y beneficios encaminados a generar bienestar y calidad de vida de sus asociados.

Gráfico No. 11 Consolidado encuestas factores de éxito en la estructura empresarial de Somec



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMECE de Bogotá 2014.

Se destaca dentro de la estructura empresarial de la cooperativa Somec el modelo de gestión administrativa, el cual se adecua a los lineamientos y normatividad colombiana así como la debida adecuación a las necesidades de sus asociados por medio de la aplicación de diferentes estrategias que le han permitido estar a la vanguardia de las tendencias administrativas, como por ejemplo:

- ✓ La creación departamento de relaciones públicas.
- ✓ La creación de la página web con la cual se facilitó el acceso de los asociados y asociados potenciales sobre la información de la cooperativa.
- ✓ Actualización en tecnología
- ✓ Política en recursos humanos, comunicación efectiva y la creación de manuales de funciones.
- ✓ Inversión en capacitación, adiestramiento, recreación y deporte para el equipo de trabajo.
- ✓ Proyección de la imagen y adaptación de estrategias de benchmarking para mejorar su portafolio de productos y servicios logrando así una mejor competitividad en el mercado.

Estos aspectos han consolidado a este factor de éxito como uno de los más representativos para los asociados encuestados con el 88.5% de favorabilidad.

El segundo factor de éxito de SOMEK, destacados por los asociados encuestados, es la Gestión Financiera con un 100% de calificación entre de acuerdo y muy de acuerdo y destacan este factor gracias a que la cooperativa ha logrado desde los primeros años de funcionamiento generar recursos propios y retornar en beneficios los excedentes generados a sus asociados. Para el año 1969, en la fundación de SOMEK, habían 1.355 asociados con un capital semilla de \$1.255.09,44 en la actualidad esta cifra supera los 30 mil millones de pesos y se cuenta con un total de 4548 asociados, adicionalmente la cooperativa ha revertido los excedente del ejercicio en el pago de auxilios mutuales a las viudas y a los beneficiarios de los asociados más de veinticinco mil millones así como el aumento de créditos existentes, disminución de intereses creación de nuevas líneas de crédito así como la implementación de Estrategias de cobro y recaudo de cartera.

La responsabilidad y balance social es el tercer factor a destacar, en donde el 100% de los asociados encontraron muy favorable este aspecto gracias a la implementación de estrategias empresariales encaminadas a promover la creación de nueva empresa y el espíritu solidario entre sus asociados por medio del programa Empresarial Solidario “Gestando” en convenio con la Cámara de Comercio de Bogotá y el proyecto “Gestación y Desarrollo Empresarial”; también los asociados encuestados destacan el arduo trabajo por medio del cual la cooperativa a buscado cubrir cada vez más las necesidades de sus asociados incrementando los créditos, auxilios y beneficios.

En cuanto a la responsabilidad ambiental, un aspecto tratado en la actualidad por las grandes empresas a nivel mundial, es considerado por sus asociados como el tercer factor de éxito con el 94% de favorabilidad. Los asociados encuestados reconocen el esfuerzo realizado por SOMEK en la búsqueda de estar a la vanguardia de las tendencias ambientales y por sobre todo de generar y mantener una consciencia frente a la importancia de este tema dictando capacitaciones a sus asociados por medio del seminario denominado “Pacto Verde Cooperativo”, en donde se comprometió con el cuidado de la tierra y el uso racional de los recursos naturales, la implementación del programa de gestión documental para evitar el consumo excesivo de papel y suscripción de la cooperativa a un programa de participación con la Unión Temporal de Cooperativas por Bogotá en donde participa activamente en el mantenimiento, embellecimiento y adecuaciones de parques. La cooperativa también se encuentra afiliada a un programa del sector cooperativo para la creación de oxígeno en los llanos orientales.

El éxito empresarial, el cuarto factor de éxito representativo para SOMEK está directamente relacionado con la motivación y la participación activa de sus asociados, un programa de comunicación efectiva con el fin de comunicar y expresar mejor el pensar de la cooperativa y la ejecución del

sistema de Gestión de Calidad dentro de los cuales sus asociados y directivos reconocen con un 97% de favorabilidad.

7.3.2.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura empresarial encontrados en Somec

Dentro de la estructura empresarial adoptada por SOMECE y desarrollada durante sus 46 años de funcionamiento, se puede evidenciar el esfuerzo realizado por sus fundadores y socios por mantener a la Cooperativa dentro de los lineamientos legales propios de una empresa y sobre todo con el propósito firme de servir a las necesidades de sus asociados lo mejor posible, por eso se destaca el afán de la cooperativa por mantener sus órganos directivos de acuerdo a las disposiciones de ley y buscando la participación de todos sus asociados en las decisiones trascendentales de la organización por medio de la constitución de la asamblea de socios y posteriormente la asamblea de delegados (asociados elegidos por sus propios compañeros para representarlos en dichas reuniones).

Así mismo se muestra la excelente gestión de la administración de los recursos evidenciada en las mejoras a las instalaciones realizadas a lo largo de estos años, la actualización tecnológica, la continua capacitación a sus funcionarios y socios, la mejora de su portafolio de productos y servicios para lograr cubrir cada vez las necesidades de sus clientes y tener un mayor cubrimiento del mercado potencial por medio de un estudio de mercados y la implementación de un sistema de Gestión de Calidad con la cual se logra documentar los procesos misionales de la Cooperativa y rediseñar su estructura organizacional para implementar los cargos de Subgerente de

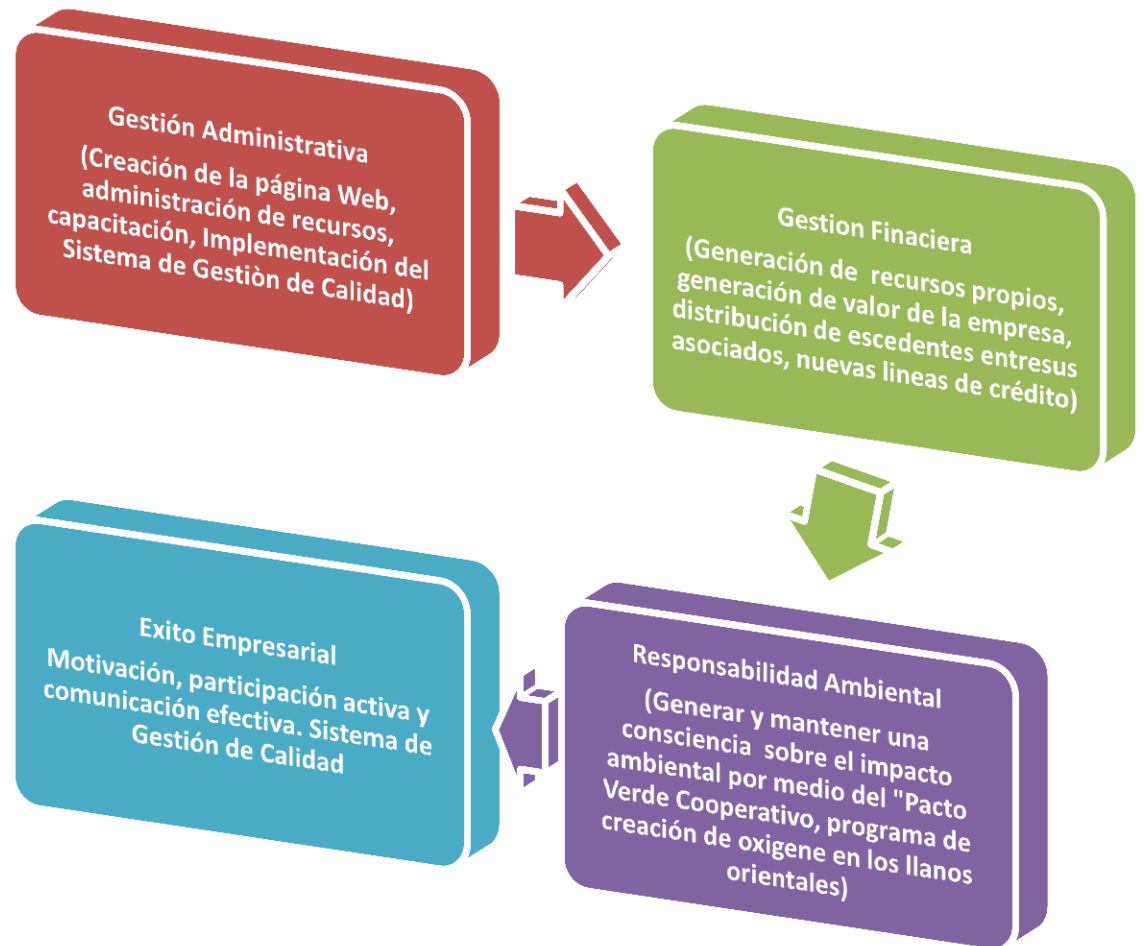
crédito y de cartera. Al año 2013 SOMEC contaba con 4548 asociados a nivel nacional.

En cuanto a la gestión financiera la cooperativa muestra un buen manejo en sus recursos financieros ya que desde su fundación ha generado recursos propios que le han permitido perdurar durante 46 años, así mismo se observa un trabajo arduo por buscar nuevas líneas de negocios que le han permitido generar excedentes que han sido retornados a sus socios por medio de créditos, auxilios otorgados y crecimiento del patrimonio.

SOMEC también se ha preocupado por mantener actualizada la información sobre el entorno económico del país, lo que sucede en otras cooperativas, lo que sucede en el sector bancario en todos los temas que tienen que ver con aspectos financieros, eso permite la retroalimentación y los ajustes correspondientes de acuerdo al entorno y las perspectivas y proyecciones económicas que se hacen en el país, con el fin de mitigar futuros riesgos.

También se destaca de SOMEC la conciencia que existe dentro de sus socios y funcionarios por la conservación del medio ambiente y las acciones que se ha tomado con el fin de mitigar el impacto ocasionado.

Ilustración No. 14 Factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en Somec



Elaboración: autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK de Bogotá 2014

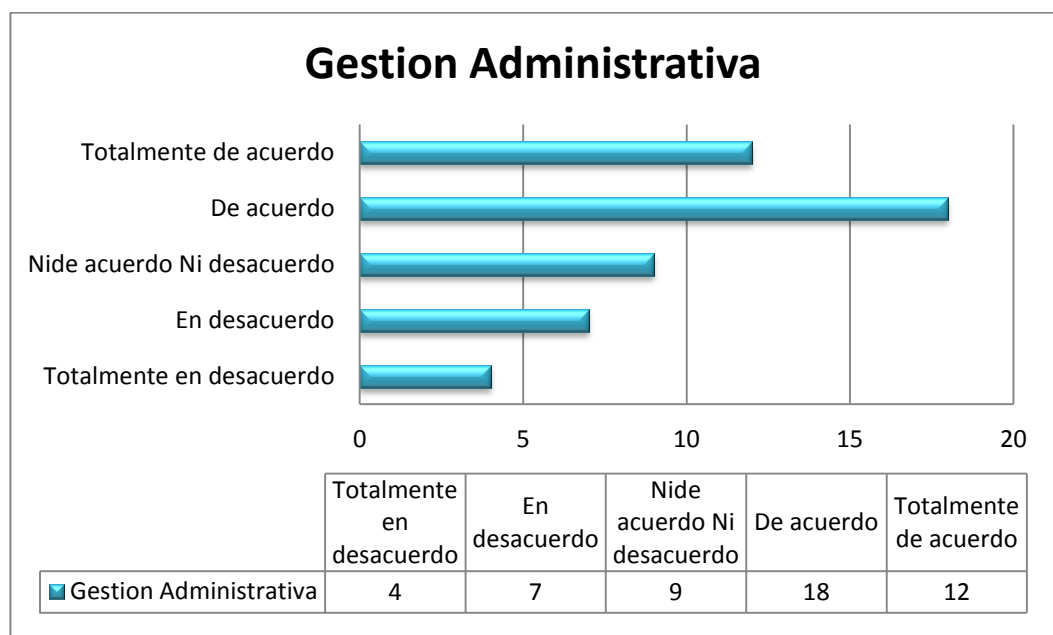
7.3.3. Factores de éxito correspondientes a la estructura empresarial encontrados en BADIVENCOOP

Para conocer los factores de éxito de acuerdo a la estructura empresarial de la Cooperativa Badivencoop, se analizó los resultados encontrados en la encuesta realizada por los investigadores sobre el sentir, en todos los aspectos que componen la estructura empresarial

de la cooperativa, a un grupo de 50 asociados escogidos aleatoriamente. El informe de los resultados de esta encuesta fueron los siguientes:

Gráfico No. 12 Consolidado encuestas a los asociados de Badivencoop

Factor gestión administrativa

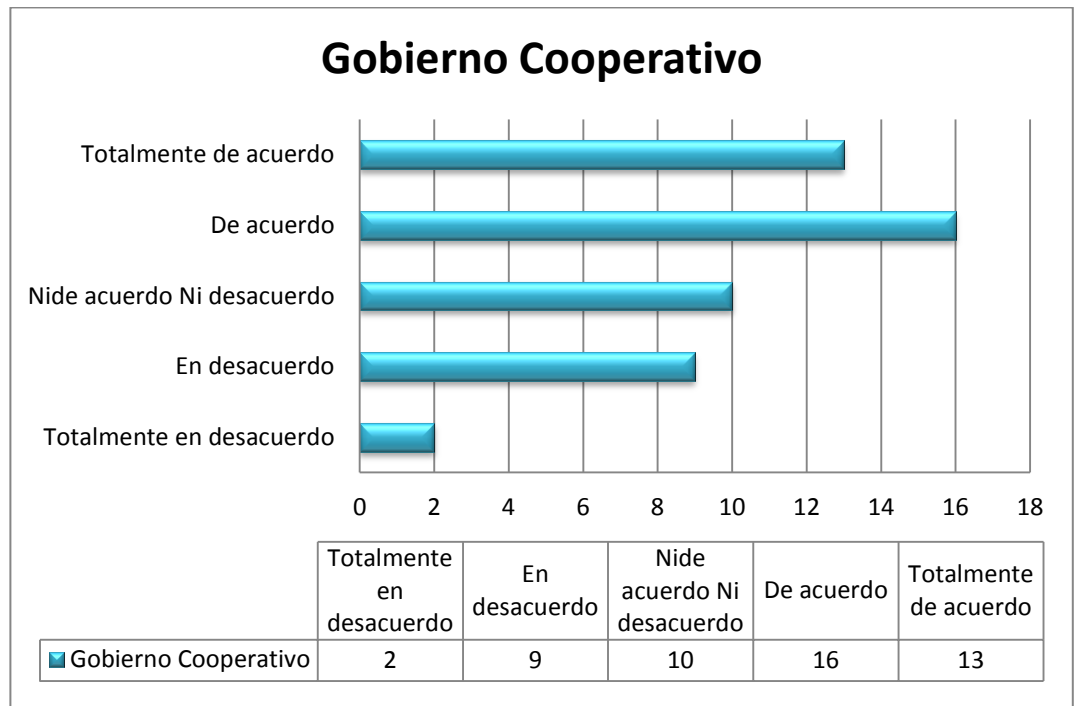


Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales Badivencoop de Bogotá 2014

Como se observa en la gráfica del total de asociados encuestados, 18 de estos que corresponden al 36% están de acuerdo en que la Gestión Administrativa es un factor de éxito, este factor les ha permitido estructurar a la cooperativa como un ente auto sostenible, capaz de generar servicios hacia su cliente interno que les han permitido llegar cada vez más a cubrir el total de las necesidades del asociado creando departamentos como la

jefatura financiera y de cartera. La gerencia también realizó convenios con firmas de abogados para fortalecer el cobro pre jurídico y la ejecución de estrategias encaminadas a la recuperación de la cartera morosa.

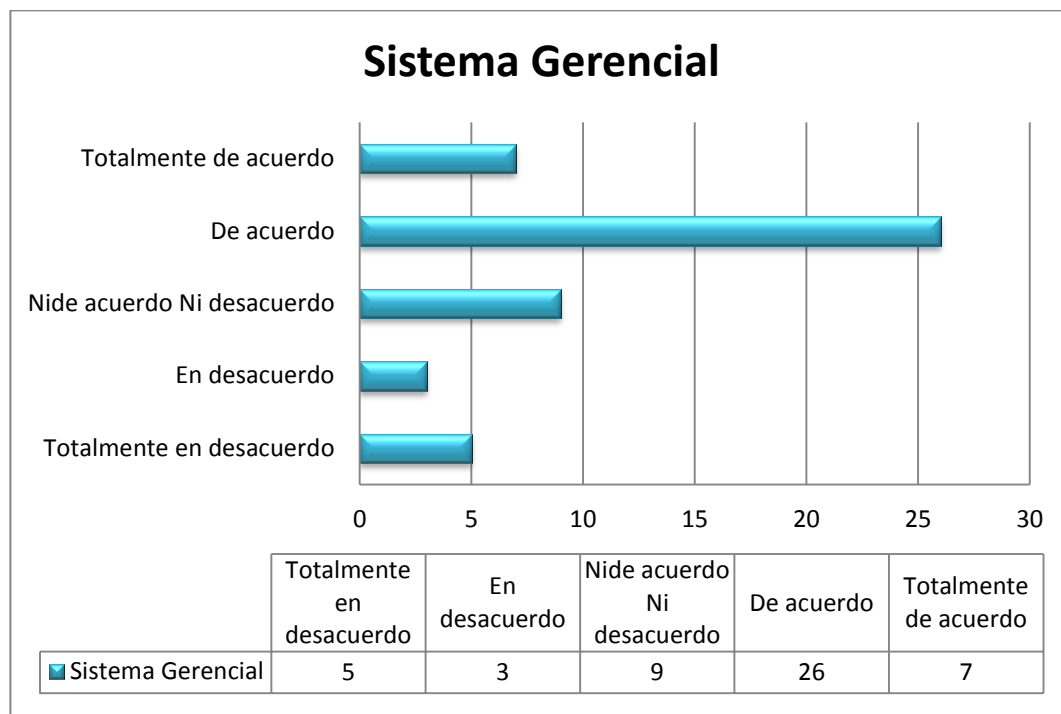
Gráfico No. 13 Consolidado encuestas a los asociados de Badivencoop
Factor Gobierno Cooperativo



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales Badivencoop de Bogotá 2014

Otro factor de éxito dentro de la estructura empresarial de Badivencoop, es la procura por parte de sus directivos en la creación de comités interdisciplinarios con los que se busca que la respuesta a las necesidades del asociado sean cada vez más rápidas y oportunas generando así un gobierno corporativo compuesto por comités de Crédito, Riesgo de liquidez, Análisis de cartera, Educación y Comunicaciones.

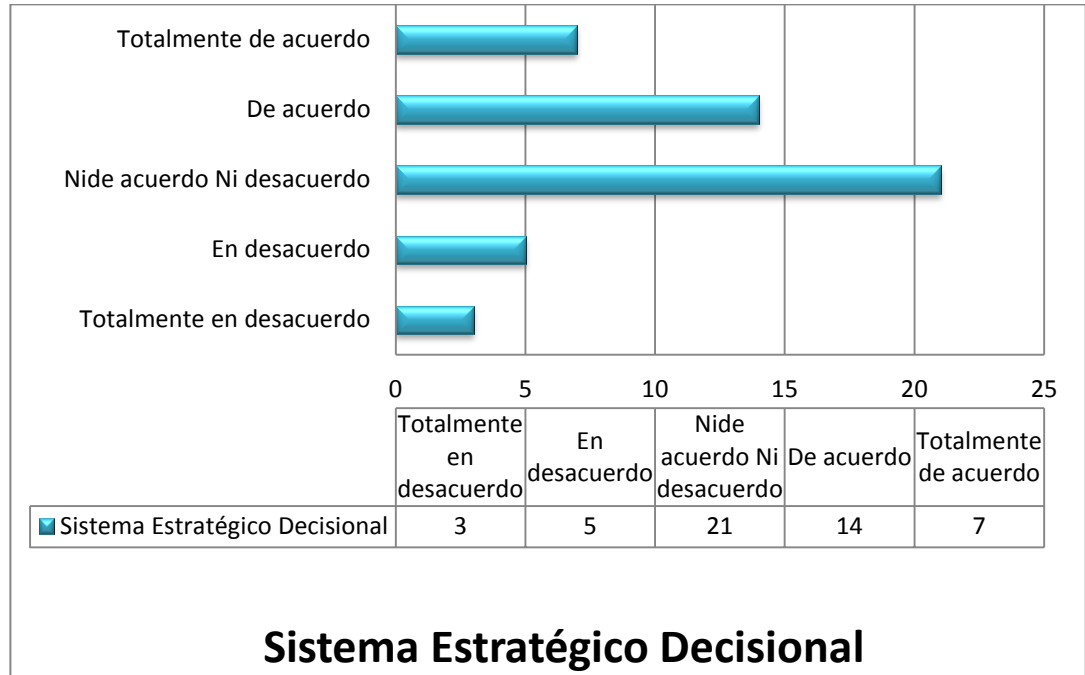
**Gráfico No. 14 Consolidado encuestas a los asociados de
Badivencoop Factor Gobierno Cooperativo**



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales
Badivencoop de Bogotá 2014

El según factor de éxito de mayor relevancia es el Sistema Gerencial en cual los asociados encuestados destacan la labor de la gerencia que tienen en la actualidad por considerarla como una gerencia sólida y comprometida con los intereses de la cooperativa y sus asociados, por medio de la creación de estrategias que les han permitido responder a todas las necesidades de sus asociados y que hacen que este elemento sea un diferenciador entre las demás cooperativas existentes.

**Gráfico No. 15 Consolidado encuestas a los asociados de
Badivencoop Factor estratégico decisional**



Fuente: Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales Badivencoop de Bogotá 2014

El Sistema Estratégico Decisional es el tercer factor de éxito ya que según la percepción de los asociados encuestados, el 66% de estos se encuentran en totalmente de acuerdo o de acuerdo con que este sistema, que reúne varios elementos como los son planeación estratégica, la planeación financiera, el mercado, la perspectiva del asociado, el recurso humano y la tecnología, han hecho que hoy por hoy BADIVECOOP se encuentre ubicada entre una de las mejores cooperativas a nivel Bogotá.

7.3.3.1. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la estructura empresarial encontrados en Badivecoop

Badivecoop muestra una estructura empresarial acorde a las necesidades de sus asociados y adaptada a las tendencias empresariales actuales. Su desarrollo empresarial a lo largo de estos 26 años de operaciones, por medio de la adaptación de un sistema gerencial y un sistema estratégico decisional que le ha permitido ser una empresa auto gestionada y sostenible. Así mismo la Cooperativa ha buscado diferentes estrategias y nuevas líneas de crédito que han generado una rentabilidad siendo capaz de generar beneficios para sus asociados traducidos en el mejoramiento de la calidad de vida de ellos y sus familias.

Gracias a su gobierno corporativo y a la buena gestión de sus directivos la cooperativa ha logrado consolidar las bases sólidas que comprometen a todo el equipo de trabajo para enfocar todos los esfuerzos, de manera responsable, a la satisfacción de los asociados y al éxito de la cooperativa, así mismo se reconoce el trabajo conjunto con el cual se ha logrado un ad de rápido crecimiento, solidez y compromiso siempre demostrando un sentimiento de solidaridad.

Ilustración No. 15 Factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en BADIVENCOOP



Elaboración: autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa Multiactiva de Profesionales SOMEK de Bogotá 2014

7.3.4. Análisis de los factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop.

De acuerdo con los factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en las cooperativas objeto de estudio, se pudo evidenciar que no tienen correlación ya que cada una mantiene elementos

diferentes y no poseen principios en común que puedan destacarse como similares en las tres cooperativas.

Por un lado se encontró que los factores de éxito destacados en la cooperativa Coopcafam son: las alianzas estratégicas, la innovación y la inversión en tecnología; aspectos que hacen, de acuerdo con la opinión de sus asociados, que la entidad sobresalga en el sector permitiéndole mantener su liderazgo como una entidad seria y responsable.

Por otro lado la cooperativa Somec acentúa su éxito de la gestión administrativa en la generación de recursos propios creando valor a la empresa, como también la distribución de sus excedentes entre los asociados y las nuevas líneas de crédito creadas. Destacan el éxito empresarial que ha tenido fomentado por la motivación con la participación activa y comunicación efectiva entre los miembros de la entidad. Otro aspecto importante encontrado es la responsabilidad ambiental manteniendo conciencia sobre el impacto ambiental con la creación de programas de sensibilización.

Finalmente la cooperativa Badivencoop resalta su éxito de la gestión administrativa a su sistema gerencial gracias a la creación de estatutos coherentes y equitativos que permiten a sus asociados tener la confianza del manejo de los recursos, de las acciones de sus directivos, de los revisores fiscales y de la junta de vigilancia. Otro aspecto importante encontrado en ésta entidad es el gobierno cooperativo que cuenta con diferentes comités para el análisis de cartera, de crédito, riesgos de liquidez, comunicaciones y eventos. Por último el sistema estratégico decisional cuyo fin ha sido el de mantener y lograr un crecimiento de la cooperativa en términos administrativos, empresariales y solidarios.

Ilustración No.16 Factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en las cooperativas Coopcafam, Somec y Badivencoop.



Elaboración: Autores

7.4. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados en las cooperativas bogotanas objeto del estudio.

Para evaluar el éxito a partir del impacto social en la calidad de vida que han tenido las cooperativas objeto de estudio sobre sus asociados y para realizar el análisis de una manera organizada cuyo fin pueda ser el de identificar dichos factores, se hizo necesario profundizar en diferentes aspectos en cada una de las entidades. Para medir el impacto generado se ahondó por tres elementos diferentes desarrollados en las siguientes matrices que permiten hacer el balance social, el análisis y la correlación de los factores de éxito:

- ❖ Impacto económico
- ❖ Impacto educativo
- ❖ Impacto cultural

7.4.1. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Coopcafam

Durante más de treinta años de trabajo en búsqueda de mejorar día a día la calidad de vida de sus asociados la cooperativa hoy en día está dentro de la sociedad colombiana como una de las mejores empresas de economía en el sector solidario del país, en donde además de créditos y otros servicios propios de estas empresas, sus asociados pueden encontrar el apoyo y solidaridad de una gran familia dispuesta a aunarse a sus sueños de progreso, razón por la cual Coopcafam ha tenido un gran impacto social en sus asociados.

7.4.1.1. Impacto económico de los asociados de Coopcafam

Coopcafam ha diseñado estrategias de cooperación mutua que han repercutido en los siguientes beneficios:

CDAT'S que al igual que el FAP ofrece al asociado tasas de interés competitivas en el mercado financiero

Servicios de crédito: Coopcafam, como cooperativa de ahorro y crédito se ha especializado en los servicios crediticios con amplia favorabilidad en tasas de interés y plazos de pago, además de una amplia gama de líneas:

Crédito para compra o refacción de vivienda

Crédito para compra de vehículo

Crédito de libre inversión

Crédito educativo

Créditos empresariales

Créditos en casos de calamidad doméstica

Créditos rotativos

Créditos automáticos

Créditos por convenios comerciales con otras empresas

Fondo de Solidaridad: un plus para Coopcafam en la solidaridad expresada en:

Afiliación a servicios funerarios

Atención en situaciones de catástrofe

Atención en circunstancias delicadas de salud

Pago de prima de seguro de deudores

7.4.1.2. Impacto educativo de los asociados de Coopcafam

Dentro del objetivo educativo de la educación de Coopcafam se encuentra el PESEM que es el proyecto educativo social y empresarial bajo la cual se orientan los planes de educación, en donde benefician a la gran mayoría de asociados y sus familias mediante diferentes programas formativos.

Como muestra del mencionado beneficio la cooperativa cuenta con un contrato con el Icetex favoreciendo a los asociados o a los hijos de los mismos, que desean iniciar formación profesional destinando subsidios anualmente. Igualmente cuenta con cursos y capacitaciones en diferentes aspectos para apoyar la educación de sus afiliados y así mejorar su calidad de vida.

7.4.1.3. Impacto cultural de los asociados de Coopcafam

Por medio del fondo social de cultura y recreación la Cooperativa realiza permanentemente actividades de bienestar para los asociados y sus familias como:

- ✓ Día del asociado
- ✓ Día de la familia CAFAM
- ✓ Vitrina navideña
- ✓ Visitas a parques, tren de la sabana, caminatas ecológicas, etc.
- ✓ Entradas a cine, teatro, circo y otros escenarios culturales

7.4.1.4. Análisis de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Coopcafam

El impacto social que ha generado Coopcafam en sus asociados ha sido favorable ya que ha mejorado su situación socioeconómica, puesto que ha diseñado estrategias de cooperación mutua, brindando beneficios y ofreciendo diferentes actividades que permiten la integración de sus familias con la entidad. Ha diseñado mecanismos de formación en la creación de diferentes convenios educativos y actividades de bienestar durante todo el año, como también diferentes líneas de crédito que se ajustan a las necesidades de cada persona; haciendo constante su preocupación por la calidad de vida de los afiliados.

Ilustración No. 17 Factores de éxito a partir del impacto social de la calidad de vida de los asociados de Coopcafam



Fuente: Elaboración autores con base en Factores de éxito de la Cooperativa de empleados de Cafam Ltda Coopcafam de Bogotá 2014.

7.4.2. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Somec

La cooperativa Soomec ha mantenido desde su creación el principio de ayuda mutua, trabajando por su principal razón de ser que es el asociado y su familia. Ofrece diferentes auxilios, cubrimiento de desarrollo personal y profesional, fondos de solidaridad y un amplio portafolio de convenios; los cuales han sido diseñados para ofrecer un trato preferencial y generar un impacto positivo sobre la vida de sus afiliados.

7.4.2.1. Impacto económico de los asociados de Somec

Soomec ha tenido el servicio de crédito durante muchos años, siendo el eje central de su operación generando un valor agregado para la vida de sus asociados. El servicio de crédito de la cooperativa maneja favorables tasas de interés y beneficia al afiliado por la facilidad de acceso a él, convirtiéndolo en una excelente opción de obtención de recursos. Posee diferentes líneas de créditos que se ajustan a las diferentes necesidades de los asociados:

- ✓ Libre inversión
- ✓ Emergencia
- ✓ Turismo
- ✓ Concesión inmediata
- ✓ Educación
- ✓ Salud
- ✓ Computadores
- ✓ Rotativo
- ✓ Vehículo
- ✓ Empresarial
- ✓ Pensional

- ✓ Solidaridad
- ✓ Impuestos

7.4.2.2. Impacto educativo de los asociados de Somec

Para el cumplimiento de las actividades de formación, Somec posee el fondo de educación cuyos recursos provienen principalmente de la destinación de una parte de los excedentes cooperativos. Anualmente realizan una programación de actividades orientadas a capacitar a sus afiliados, facilitando así el desarrollo personal y profesional colaborando a mejorar la calidad de vida de los mismos.

Poseen convenios con universidades como la Universidad EAN ofreciendo descuentos en las matriculas de pregrado y especializaciones.

7.4.2.3. Impacto cultural de los asociados de Somec

La cooperativa mantiene convenios empresariales diversificando su portafolio en agencias de viajes, ópticas, seguros, hoteles, medicina prepagada, salud y vehículos.

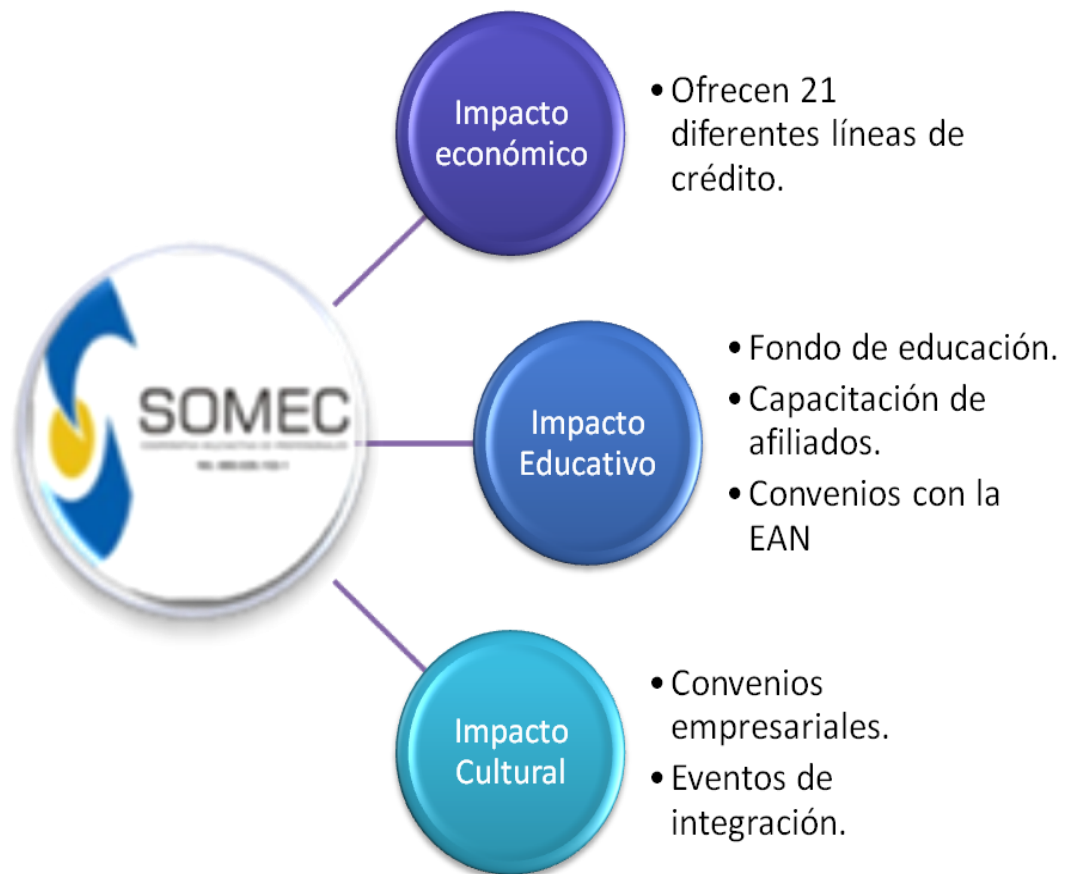
Anualmente realizan eventos de integración con la feria del automóvil y la fiesta de fin de año.

7.4.2.4. Análisis de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Somec

El impacto social que ha tenido la cooperativa Somec sobre sus asociados radica principalmente en el factor económico, ya que la entidad ofrece múltiples posibilidades de crédito ajustándolos a sus necesidades; por otro lado mantienen un interés constante por el trato preferencial dado por el

portafolio de convenios a los que tienen descuentos por ser afiliados, de ésta manera generan indudablemente valor a la vida del afiliado, construyendo el principio fundamental de ayuda mutua.

Ilustración No. 18 Factores de éxito a partir del impacto social de la calidad de vida de los asociados de Somec.



Fuente: Elaboración autores

7.4.3. Factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados Badivencoop.

La cooperativa Badivencoop genera valor social a sus asociados satisfaciendo sus necesidades, promoviendo el desarrollo humano integral, ayudando a la obtención de bienes y servicios de excelente calidad, manteniendo precios especiales para sus afiliados, ofreciendo de ésta manera servicios financieros y beneficios sociales, así como también captación de recursos para el mejoramiento de la calidad de vida.

7.4.3.1. Impacto económico de los asociados de Badivencoop

La cooperativa ofrece a sus asociados diferentes líneas de crédito, captación de recursos y diferentes tipos de servicios, entre los cuales se destacan:

- ✓ Alivio financiero
- ✓ Compra de cartera externa
- ✓ Libre inversión
- ✓ Vehículo
- ✓ Vivienda
- ✓ Educativo
- ✓ Cartera interna
- ✓ Seguros
- ✓ Afiliación
- ✓ Aportes

Poseen diferentes criterios para la obtención de créditos motivados siempre por la igualdad para garantizar la posibilidad a todos los asociados de

acceder a los servicios financieros teniendo en cuenta condiciones particulares.

7.4.3.2. Impacto educativo de los asociados de Badivencoop

Badivencoop cuenta con convenio con la Universidad Uniminuto en los programas de pregrado presencial, virtual técnicos, tecnológicos y profesionales en Bogotá. Sus afiliados pueden recibir auxilio de transporte, textos y fotocopias. También cuenta con convenio con el Language Beats, un instituto de inglés que hace posible aprender inglés a costos asequibles para los asociados.

7.4.3.3. Impacto cultural de los asociados de Badivencoop

Durante el año conservan diferentes actividades promocionales para sus asociados como lo es el Día de la Madre y la tradicional promoción en el mes de Diciembre. Por otro lado tienen convenio con la clínica Bogotá laser que tiene beneficios como valoraciones sin costo y bonos de descuento corrigiendo enfermedades comunes como la miopía y el astigmatismo entre otras. Lo anterior destaca a la cooperativa en el sector solidario por tener en cuenta el bienestar tanto físico como mental de sus asociados garantizándoles mejorar su estilo de vida y el de su familia.

7.4.3.4. Análisis de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Badivencoop.

La cooperativa Badivencoop ofrece servicios financieros y beneficios sociales gracias al amplio portafolio que maneja; la necesidad de unir esfuerzos por medio del ahorro de sus afiliados le ha permitido retribuirles mejorando su estilo de vida, permitiéndoles tener acceso a diferentes tipos de crédito para la obtención de recursos y la posibilidad de poder suplir sus necesidades que sin ésta ayuda no sería posible. Es importante resaltar que la entidad hace énfasis en la oferta de servicios financieros ofreciendo un gran portafolio que adaptan de acuerdo a las necesidades de los asociados.

Por otro lado gracias a los convenios empresariales que mantiene en el ámbito educativo, favorece a sus afiliados en el acceso a la educación formal y al aprendizaje de un nuevo idioma como lo es el inglés. Las actividades de bienestar están orientadas al desarrollo humano e integral a través de eventos promocionales y celebraciones, ofreciéndoles diferentes ámbitos de integración social.

Luego entonces, los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Badivencoop son las diferentes líneas de crédito, los convenios empresariales con universidades y centro de lenguas y las actividades promocionales y de desarrollo humano integral.

Ilustración No. 19 Factores de éxito a partir del impacto social de la calidad de vida de los asociados de Badivencoop



Fuente: Elaboración autores

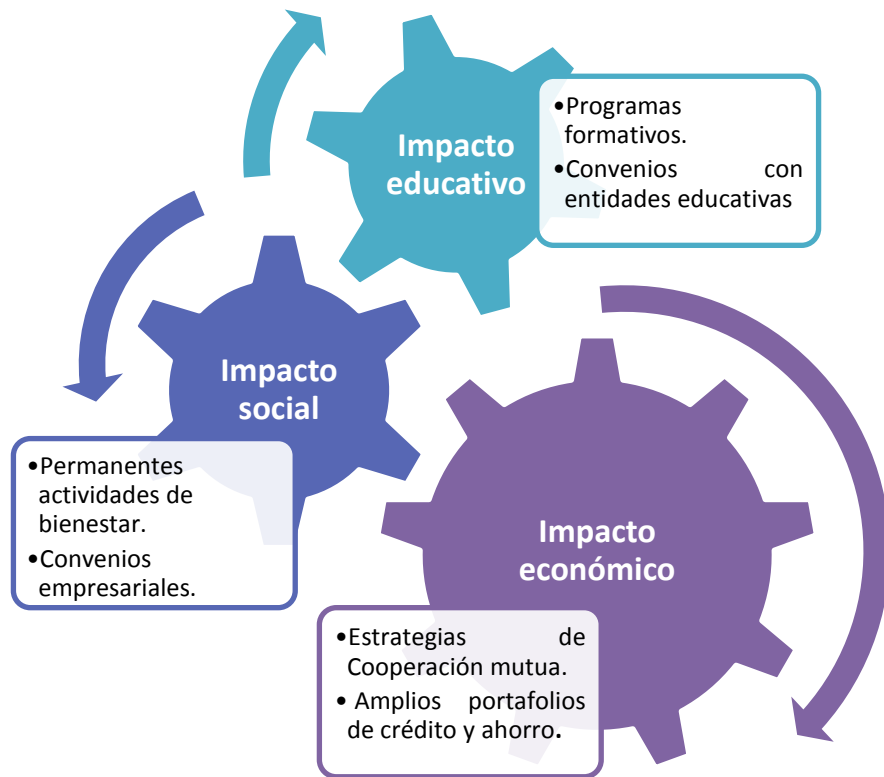
7.4.4. Correlación de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Coopcafam, Somec y Bavidencoop

De acuerdo al análisis realizado de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados en cada una de las cooperativas, se correlacionan dado el valor agregado que generan para la vida de sus afiliados en donde implementan estrategias de cooperación mutua, poniendo mayor énfasis en las líneas de ahorro y crédito con amplios portafolios, permitiéndoles la obtención de recursos con mayor facilidad a tasas competitivas y ajustándose a cada necesidad en particular.

Otro factor similar encontrado en las tres cooperativas es el impacto educativo, en donde enfatizan en los programas formativos que benefician no solo la vida de los asociados sino también a sus familias, por lo cual poseen convenios con diferentes entidades en donde acceden con una mayor facilidad por ser asociados.

Por último el factor determinante para obtener éxito y un impacto social positivo en la vida de los asociados de las tres cooperativas, han sido las actividades de bienestar tanto físicas como mentales que garantizan mejorar el estilo de vida de los asociados y sus familias. Por lo anterior Coopcafam, Somec y Bavidencoop se destacan por ser unas de las mejores empresas de economía en el sector solidario del país.

Ilustración No. 20 Correlación de los factores de éxito a partir del impacto social en la calidad de vida de los asociados encontrados en Coopcafam, Somec y Bavidencoop.



Fuente: Elaboración autores

Conclusiones

- La investigación logró correlacionar, por medio de la compilación documental y el análisis de la información, los factores de éxito claves y similares existentes entre las cooperativas SOMEK, Cooperativa de trabajadores de Bavaria Dirección y ventas - BADIVENCOP y COOPCAFAM; los cuales identificaron las estructuras de valores, gestiones administrativas e impactos sociales en la calidad de vida de los asociados y sus familias.
- Por medio de la información obtenida en las líneas de tiempo de las tres cooperativas estudiadas, se logró determinar la clase a la que cada una de ellas pertenece, encontrándose que Coopcafam es una cooperativa de fondo de solidaridad, Somek y Bavidencoop son cooperativas multiactivas; con un carácter social fundamentado en principios de mutualidad y beneficio equitativo.
- Los factores de éxito en los principios y valores similares encontrados en las tres cooperativas son: la asociatividad, el balance social, la confianza, la equidad y la rentabilidad social con las cuales los asociados perciben una entidad auto sostenible y sustentable.
- De acuerdo con los factores de éxito correspondientes a la gestión administrativa encontrados en las cooperativas estudiadas, se pudo evidenciar que no existe una correlación de estos factores entre las dichas cooperativas, ya que cada una de ellas mantiene elementos diferentes en su administración y gestión y no poseen principios en común que puedan destacarse como similares.

- Cada una de las cooperativas objeto de estudio han implementado diferentes estrategias que les han permitido desarrollarse a lo largo del tiempo, como lo son: la planeación estratégica y financiera, desarrollo del talento humano, la implementación de sistemas integrados de calidad, innovación tecnológica, desarrollo de productos y servicios y mercadeo.
- Se logro evidenciar que las cooperativas objeto del estudio han logrado aunar esfuerzos por medio de su filosofía de asociatividad y en diferentes escenarios creando programas tendientes a la educación del asociado y su círculo familiar cercano, servicios de ahorro y crédito y fondos de solidaridad, logrando cambiar y mejorar la calidad de vida sus miembros, y sus familias.
- Las cooperativas estudiadas enfatizan en las líneas de ahorro y crédito con amplios portafolios, permitiéndoles la obtención de recursos con mayor facilidad a tasas competitivas y ajustándose a cada necesidad en particular.
- Gracias a la descripción realizada por el grupo investigador del marco empresarial cooperativo, se identificaron las características organizacionales y generalidades del sector, lográndolas llevar a la vida real por medio de la representación de las tres cooperativas objeto del estudio.
- Se consiguió comparar y equiparar los factores empresariales y financieros de las organizaciones solidarias e identificar por medio del marco social el impacto social y servicios crediticios ofrecidos por las cooperativas generalmente por las cooperativas multiactivas.

- Los instrumentos utilizados por el grupo investigador en cada una de las tres cooperativas estudiadas fueron la entrevista (a las directivas, fundadores y miembros de la junta de asociados) y la encuesta (aplicada a los asociados en general). Por medio de la entrevista el grupo investigador logró obtener una descripción completa de la línea de tiempo de estas entidades y plasmar los momentos más significativos e importantes de las cooperativas objeto del estudio.
- La encuesta logró identificar la percepción de los asociados frente a las características no sólo de su cooperativa sino también la del sector en general.
- La investigación permitió poner en práctica los diferentes conceptos teóricos de economía solidaria, teniendo en cuenta que sirven como base para el fortalecimiento de la economía, también para atender las necesidades de una población generando soluciones oportunas y apropiadas para el bien de la sociedad, que en últimas es el enfoque del profesional Lasallista.
- Pese a la vulnerabilidad de las empresas de economía solidaria en el país, Coopcafam, Somec y Badivencopp constituyen un ejemplo para aquellas entidades que buscan consolidarse en el sector cooperativo, gracias a los diferentes factores de éxito con los que cuentan para el desarrollo del objeto social.
- Con el análisis de los factores de éxito de las tres cooperativas objeto de estudio, se exalta la contribución de éstas organizaciones al desarrollo social y económico del sector solidario del país siendo ejemplo de transparencia y permanencia en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Arango, J. (2005). Desarrollo histórico de la Economía Solidaria: Manual de cooperativismo y Economía Solidaria. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Bucheli G., M. (2002). Estudio: Caso sobre la Formulación de la Estrategia en la Organización Cooperativa, el caso de CoopTel, cooperativa de telecomunicaciones (Québec) Canada.
- Colombia. (1988) Ley 79 de 1988 Legislación cooperativa en Colombia.
- Colombia. (1988) Ley 454 de 1998
- Colombia. (1991) Constitución Política de Colombia
- Confecoop. (2008). Informe: Sector cooperativo agropecuario colombiano. Extraído el 13 de Octubre de 2013 desde <http://www.confecoop.coop/index.php/observatorio-no-06-859>.
- Dávila, L. (2002). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fundación Social. (2004). Balance social empresarial: Metodología y algunos resultados. Bogotá.
- Henao, B. E., Agudelo, M.E., Palacio, M. E., & Palacios, M.E. (2005). Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo. Universidad Cooperativa de Colombia: Bogotá.
- Hernández, M. (2000). Estudio: La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del

marketing de relaciones y redes: propuesta modelo para su estudio desde <http://hdl.handle.net/10317/1339>.

- Laflamme, M. (1990) Gestión Moderna de Cooperativas. Neiva. Universidad Surcolombiana – Central.
- Limas Suarez, S.J. y Ramírez Rodríguez A.E. (2009). Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria. editorial Trillas de Colombia, segunda edición.
- Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. Cuadernos de Desarrollo Rural, 37, pp. 25–45.
- Ramírez, Luís. 2002. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación Estratégica. En: El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas. Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke. San José.
- Unircoop (2005) Vol. 3. Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión.