

1-1-2016

Factores de éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor

Andrés Felipe Clavijo Hernández
Universidad de La Salle, Bogotá

Miguel Stalin Escobar Molina
Universidad de La Salle, Bogotá

Luisa Fernanda Reyes Sarmiento
Universidad de La Salle, Bogotá

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

Citación recomendada

Clavijo Hernández, A. F., Escobar Molina, M. S., & Reyes Sarmiento, L. F. (2016). Factores de éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/483

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.

Factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor

Andrés Felipe Clavijo Hernández

Miguel Stalin Escobar Molina

Luisa Fernanda Reyes Sarmiento

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

Factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor

Andrés Felipe Clavijo Hernández 11101296

Miguel Stalin Escobar Molina 11101360

Luisa Fernanda Reyes Sarmiento 11101365

Director

Dr. Alberto Herrera Guzmán

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO.

	Pag
Resumen	1
Abstrac	2
Introducción	3
1. Tema	5
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos específicos	7
2.3 Resultados esperados	8
2.3.1 Campo administrativo	8
2.3.2 Campo de economía solidaria	8
2.3.3 Campo académico	8
3. Justificación	9
3.1 Justificación teórica	9
3.2 Justificación metodológica	10
3.3 Justificación práctica	10
4. Marco teórico	11
4.1 Cooperativas de trabajo asociado	11
4.1.1 Características	11
4.1.2 Prohibiciones	13
4.1.3 De los asociados	14
4.1.3.1 Asociados de las cooperativas	14
4.1.3.2 Derechos fundamentales de los asociados	14
4.1.3.3 Deberes especiales de los asociados	15
4.2 Control democrático	15
4.3 Ventajas de las cooperativas de trabajo asociativo	16
4.4 Autonomía e independencia	17
4.5 Educación, capacitación e información	17

4.6 Solidaridad	17
5 Marco legal	19
5.1 Constitución política de Colombia	19
5.2 Ley 079 de 1988	21
5.3 Decreto 4588 de 2006	22
5.4 Ley 1233 de 2008	22
5.5 Organismos de control	23
5.5.1 Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias	23
5.5.2 Confecoop	23
5.5.3 Superintendencia de economía solidaria.	23
5.5.3.1 Objetivos	23
6. Marco referencial	24
6.1 Economía solidaria	24
6.1.1 Concepto	24
6.2 Desarrollo histórico	25
6.3 Cooperativismo	26
6.4 Cooperativas a nivel internacional	28
6.5 Pre cooperativas	30
6.6 Historia de las cooperativas Colombianas	30
6.6.1 Primeras cooperativas de trabajo asociado en Colombia	30
6.6.2 Crisis cooperativas Colombianas	31
6.6.3 Cooperativas en la actualidad en Colombia	32
7. Cooperativa de Pollos Vencedor	34
7.1 Sector economía	34
7.2 Marco empresarial	36
7.3 Reseña histórica Pollos Vencedor	36
7.4 Situación social actual	38
7.5 Estructura operacional y funcional	41

7.6 Resultados obtenidos	45
7.6.1 Ventas	45
7.6.2 Resultados empresariales	49
7.6.3 Evolución de la producción	49
7.6.3 Canales de distribución	51
7.6.4 Beneficios a los asociados	51
7.6.5 Bonos extraordinarios por utilidades	52
7.6.6 Aspectos de carácter social	54
7.7 Retos de la Cooperativa de Pollos Vencedor	55
7.7.1 La globalización	55
8 Diseño metodológico	57
8.1 Tipo de investigación	57
8.1.1 Estudio de caso	57
8.1.2 Población	58
8.1.3 Muestra	59
8.2 Métodos de investigación	59
8.2.1 Método Inductivo	59
8.2.1 Método de Síntesis	60
8.3 Instrumentos	60
8.3.1 La entrevista	60
9 Herramientas de investigación	62
9.1 Directas	62
9.1.1 Encuesta	62
9.2 Tabulación y análisis de los resultados de las encuestas	62
9.3 Fuentes secundarias	72
10 Factores de éxito de la Cooperativa	75
10.1 Pertener al sector solidario	74
10.2 Estructura organizacional	75
10.3 Organización social	76

10.4 Productos y servicios	77
10.5 Variedad de productos	78
10.5 Canales de distribución	78
10.6 Imagen corporativa	79
10.6.1 Misión	79
10.6.2 Visión	79
10.6.3 Valores corporativos	79
Conclusiones y Recomendaciones	81
11 Referencias bibliográficas	84

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfica No 1 Aporte del sector solidario al PIB años 1996-2005	32
Gráfica No 2 Logo Pollos Vencedor	36
Gráfica No 3 Granja Pollos Vencedor	37
Gráfica No 4 Organigrama general	41
Gráfica No 5 Organigrama financiero	42
Gráfica No 6 Organigrama de ventas	43
Gráfica No 7 Organigrama gestión humana	44
Gráfica No 8 Organigrama administrativo	44
Gráfica No 9 Venta de pollos en kilos 2011-2014 enero a diciembre	46
Gráfica No 10 Precio del kilo de pollo años 2011-2014	48
Gráfica No 11 Producción año 2014	50
Gráfica No 12 Resultados de la producción Cooperativa de Pollos Vencedor	50
Gráfica No 13 Clientes Cooperativa de Pollos Vencedor	51
Gráfica No 14 Reintegro aportes a seguridad social 2013-2014	52
Gráfica No 15 Bonos por utilidad	53
Gráfica No 16 Logros 2014	53

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No 1 Venta de pollos (kilos) Pollos Vencedor años 2011-2014 (enero a dic.)	45
Tabla No 2 Incremento porcentual ventas años 2011-2014	45
Tabla No 3 Venta de Pollos Vencedor 2011-2014 en millones de pesos	47
Tabla No 4 Incremento porcentual en ventas años 2011-2014 (kilos)	47
Tabla No 5 Evolución precio de pollo 2011-2014	48
Tabla No 6 Balance social 2014	54

RESUMEN

El sector solidario en Colombia comprende toda una serie de organizaciones de ayuda mutua carentes del ánimo de lucro, en ellas el objetivo básico empresarial de arrojar utilidades para los asociados desaparece a cambio de la ayuda mutua o el bienestar individual humano en aras del desarrollo del objeto social. Las empresas del sector solidario poseen toda una serie de prerrogativas de ley que permitirían a las cooperativas y organizaciones de este sector crecer y posicionarse rápidamente en el mercado; entre otras, las utilidades se deben reinvertir en el mismo objeto social de la organización, sin embargo no existen muchas empresas de este sector que se puedan mostrar como un ejemplo de éxito empresarial; una excepción a esta norma, es la Cooperativa de Pollos Vencedor, empresa solidaria líder en su sector de la economía, el presente documento describe a la Cooperativa en la búsqueda de los factores de éxito que le han permitido posicionarse como una de las empresas solidarias más exitosas de trabajo asociado en el sector solidario, se parte de la descripción del este sector solidario en Colombia, incluyendo la legislación vigente, para posteriormente mostrar algunos casos de éxito cooperativo en el mundo, y finalmente describir la Cooperativa de Pollos Vencedor, concluyendo dicho estudio en el hallazgo de los factores de éxito que han permitido a la cooperativa posicionarse como una experiencia de mostrar en el sector solidario Colombiano.

Palabras claves: Economía solidaria, cooperativa, factores de éxito, solidaridad, asociados, compensaciones.

ABSTRAC.

The solidary sector in Colombia understands the whole series of organizations of mutual help lacking in the spirit of profit, in them the basic managerial aim to throw usefulness for the partners disappears in exchange for the mutual help in altars of the development of the corporate purpose. The companies of the solidary sector possess the whole series of prerogatives of law that would allow the cooperatives and organizations of this sector to grow and to be positioned rapidly on the market; between others the usefulness must be re-invested in the same corporate purpose of the organization, nevertheless there do not exist many companies of this sector that could appear as an example of managerial success, an exception to this norm is the Cooperative de Pollos Vencedor, Company of the solidary leading in his sector of the economy, the present document describes the Cooperative in the search of the factors of success that have allowed him to be positioned as one of the most successful companies of the solidary sector, splits of the description of the solidary sector in Colombia, including the in force legislation, later to show some cases of cooperative success in the world and finally describes the Cooperative de Pollos Vencedor, concluding the above mentioned study in the finding of the factors of Success that have allowed the cooperative to be positioned as an experience of showing in the solidary Colombian sector.

Key words: solidary, cooperative Economy, factors of success, solidarity, partners, compensations.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Pollos Vencedor, es una de las empresas solidarias de trabajo asociado más reconocidas del país, que ha logrado mantenerse en el tiempo, siendo competitiva, en un contexto de autonomía, autogestión, autodeterminación y autogobierno, lo cual le ha permitido generar una identidad sobresaliente para sus miembros y dentro del sector socio económico donde ejerce su objeto social. La presente investigación planteó el estudio de todos los aspectos relacionados con este tipo de economía y su impacto dentro de la sociedad Colombiana, proponiendo un análisis investigativo profundo de todos aquellos factores en materia de gestión, competitividad, control y administración de los recursos, relacionándolos con factores tales como la estabilidad y el buen impacto que tiene en la vida de sus asociados y el valor de sus compensaciones.

El estudio realizado por los investigadores se dio en primer lugar evaluando todas aquellas variables endógenas que se encuentran inmersas en la cooperativa y que sirven como referente en el fortalecimiento de la línea de investigación de la facultad tales como, la historia de la Cooperativa Pollos Vencedor, su naturaleza y sus características según el Decreto 4588 del año 2006, sus principios y valores como organización y su capacidad de gerencia empresarial, entre otros. En Segundo lugar, se evaluaron los efectos de su gestión en el entorno de acuerdo con el impacto social, económico y empresarial, que generan dentro de la economía Colombiana, todos estos factores reunidos, analizados y evaluados de manera integral, lo cual llevo al grupo investigador a identificar los factores de éxito que hacen de esta cooperativa de trabajo asociado una de las más exitosas a nivel nacional con más de 40 años en el mercado.

El tipo de investigación que se manejó dentro de la Cooperativa Pollos Vencedor se orientó a determinar un estudio de caso, a partir de una metodología analítica y exploratoria en el que se buscó analizar múltiples perspectivas, permitiendo un análisis integral de la cooperativa, así como también, el de explorar profundamente todos aquellos aspectos que permitirán encontrar particularmente factores de éxito de esta Cooperativa, con el fin de convertirlos en una evidencia para generar a partir de ellos la construcción de herramientas útiles para la gestión de

las nuevas cooperativas. Los instrumentos utilizados en este tipo de investigación, fueron entrevistas estructuradas aplicadas a los directivos y una encuesta que se le brindó a todos aquellos asociados de la misma. Este tipo de instrumentos permitieron identificar que hace de la Cooperativa Pollos Vencedor exitosa a nivel nacional, generando un impacto positivo dentro de la economía Colombiana.

Los hallazgos o resultados esperados fueron satisfactorios gracias a la gestión ejercida en la Cooperativa Pollos Vencedor y al constante apoyo a sus asociados, que conlleva directamente a un excelente rendimiento, todo esto se refleja en compensaciones, bonos y espacios motivadores que han ubicado a la cooperativa en estándares mucho más altos de lo que se encontraba en áreas como producción, ventas, gestión humana y financiera, adicionalmente cabe mencionar la buena gestión administrativa que introduce proyectos de expansión a nivel nacional, con un soporte firme hacia el bienestar social de sus trabajadores y de las personas económicamente menos favorecidas, esta situación en la que se encuentra da a conocer el éxito de la misma frente a la sociedad y al sector de la economía solidaria como ejemplo a seguir.

1. TEMA.

Factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor

1.1 Línea de investigación:

Empresas de Economía Solidaria

1.2 Planteamiento del Problema

Debido al crecimiento y al impacto generado en la economía por el Sector Cooperativo, este se ha convertido en un referente dado su evolución y desarrollo. Según datos de la Superbancaria la tendencia creciente de este sector empezó a finales de los años 60, consolidándose y participando con cerca del 3.4% del PIB en 1990. Al iniciar el año 1996 existían 2.347 cooperativas desarrollando su actividad con cerca de 1'620.000 asociados.

Por tal razón, esta investigación tuvo como objeto dar a conocer el desempeño de la Cooperativa Pollos Vencedor a través del tiempo, sus logros y distinciones. Adicionalmente la evolución y fortalecimiento de su estructura y la relación con el contexto local, educación de asociados y equidad, basados en los lineamientos del modelo empresarial cooperativo, para entender y exaltar sus mejores prácticas.

Se plantea conveniente cambiar la imagen distorsionada del sector cooperativo en Colombia, resaltando los factores de éxito de Pollos Vencedor, dado que ha sido ejemplo de solidaridad en el país.

La Cooperativa Pollos Vencedor es una empresa asociativa y solidaria de trabajo asociado, fundada en 1972 con reconocida trayectoria histórica; hoy se identifica como la primera cooperativa de esta naturaleza y antigüedad existente en el país, esta circunstancia motivó al grupo investigador a estudiar en detalle como esta desarrolla su labor, cuál es su estructura administrativa, operativa y de qué forma implementa los mecanismos de vigilancia y control para lograr la consecución de los objetivos propuestos, para de esta manera, incentivar la creación de otras empresas de economía solidaria como una alternativa para el desarrollo de la sociedad y el fortalecimiento de la economía en el País

Por medio de este trabajo investigativo se pretendió identificar y exponer al detalle los factores más relevantes que sugieren el éxito de la cooperativa Pollos Vencedor tales como:

- ✓ Capacidad de incidir en el entorno local
- ✓ Capacidad de incidir en el entorno social
- ✓ Capacidad de incidir en el entorno económico
- ✓ Capacidad de incidir en la preservación del medio ambiente (RSE)

1.3 Formulación del problema

Estructura Lógica

Título

Factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor

Formulación

¿Cómo identificar los factores de éxito de la cooperativa Pollos Vencedor?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Establecer los Factores de éxito de la Cooperativa de trabajo asociado Pollos Vencedor

2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los factores de éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor, a través del análisis de su gestión mediante la información recopilada a lo largo de este trabajo de investigación.
- ✓ Corroborar los factores de éxito hallados en el análisis de la gestión de Pollos Vencedor, por medio de la aplicación de una entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa.
- ✓ Precisar los factores de éxito inherentes a la trayectoria de Pollos Vencedor en el sector Cooperativo, por medio de una encuesta estructurada y dirigida a los asociados, evidenciando así, la consecución del objetivo general de la investigación.

2.3. Resultados Esperados

2.3.1. Campo Administrativo

Desde el campo administrativo, los investigadores analizaron el funcionamiento de la cooperativa Pollos Vencedor, dándole aplicación a los conceptos de Autogestión y Autocontrol determinados en el parágrafo del art 7 de la ley 454 de 1998 , su marco legal determinado en el Decreto 4588 de 20076 y la ley 079 del 23 de Diciembre de 1988.

Mediante este proyecto de investigación se identificaron las directrices del proceso administrativo que ejerce la Cooperativa Pollos Vencedor y de qué forma ha influido en la consecución de los objetivos durante su permanencia en el tiempo, como se han manejado las variables internas y externas y cuáles son las políticas que administrativamente se implementan y que sirven como instrumento al momento de dirigir la organización que además constituyen un factor relevante en la toma de decisiones.

2.3.2. Campo de Economía Solidaria

En el campo de la economía solidaria, se evidenció que la cooperativa Pollos Vencedor mediante su quehacer como ente de trabajo asociado, el fortalecimiento del beneficio colectivo y social, realmente cumple con los principios doctrinales y universalmente adoptados para las organizaciones de este tipo, como son : la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona y la independencia total frente al Estado y así constatar que elementos básicos como la autogestión, la autonomía, la autodeterminación y el autogobierno se encuentran inmersas en su actuar.

2.3.3. Campo Académico

Desde el campo académico, se procuró realizar un excelente proyecto investigativo que permitiera aplicar de manera correcta los conocimientos y las competencias que individualmente se desarrollaron, complementando el trabajo con una rigurosa labor investigativa , la perseverancia, la disciplina y las ganas que caracterizan al egresado Lasallista.

Bajo la dirección de un experto en Economía Solidaria se materializó un trabajo de excelencia, que se convierta en un instrumento útil para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle en su gestión de educadores, el cual se pueda compartir con el ánimo de mostrar los beneficios de este modelo de economía y así contribuir con el mejoramiento de la sociedad, que sea tenido en cuenta como material de ayuda para las generaciones futuras, sin dejar de lado el aporte que este proyecto hace al crecimiento personal y profesional de los investigadores.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. Justificación Teórica

Los propósitos del sector solidario en Colombia responden a la misma naturaleza de sus organizaciones, como lo enuncia el estudio sobre el sector solidario elaborado por la Contraloría General de la Nación (2007) “Se trata entonces de organizaciones de iniciativa privada, donde prima el desarrollo de actividades en interés de la comunidad frente al objetivo de acumular beneficios económicos con unos principios y valores entre los que sobresale el de la solidaridad” (p.5), sin embargo las cooperativas no están cumpliendo su objetivo misional.

En el caso particular de las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) se configura un modelo que se puede trasgredir fácilmente, la situación se da en función de las apropiaciones de nómina que deben realizar las empresas para el pago de sus empleados las cuales representan cerca del 51.33% del valor de la nómina; salud, pensión, parafiscales, cesantías, primas de servicios y vacaciones. Estas apropiaciones no corresponden para el caso de las CTA dado que los asociados constituyen en el mayor de los casos la fuerza laboral, por lo cual recibirán incentivos y compensaciones a cambio de su trabajo. En este esquema asociativo de trabajo es muy usual que se creen cooperativas para evitar el pago de las apropiaciones de nómina, razón por la cual no es muy común ver CTA que sean líderes en su rama de la economía, ejemplos a mostrar de políticas exitosas de trabajo asociado.

El tema de la presente investigación se enmarca en destacar el éxito obtenido por la Cooperativa de Pollos Vencedor la cual es una organización líder en el mercado avícola, de esta manera el grupo investigador plantea un trabajo que permita describir y analizar el modelo de gestión empresarial desarrollado por la cooperativa, mostrar el desarrollo a través del tiempo de la cooperativa, su evolución, hitos históricos, aplicaciones del entorno legal, para finalmente identificar los factores que han hecho de la Cooperativa de Pollos Vencedor líder del mercado.

3.2. Justificación Metodológica

Para hacer de esta una investigación exitosa, la metodología que se usó fue de carácter analítico y exploratorio, que aportó una visión general, respecto a la realidad de la cooperativa, el objeto del estudio y del sector al cual pertenece. Un tema elegido, que enriquece las líneas de investigación de la Facultad, poco explorado y reconocido; de esta forma se utilizaron fuentes primarias de información, inicialmente se escogió la cooperativa con más de 40 años de experiencia en el mercado Colombiano, con un referente de éxito en el desarrollo de su objeto social; Cooperativa de Pollos Vencedor, así mismo se realizó una reseña histórica de la cooperativa por factores de tiempo, a través de una revisión y un análisis exhaustivo, a su estructura operativa desde observación directa (*in situ*) hasta entrevista estructurada, dirigida al Gerente General de la cooperativa, y muestras representativa de los asociados, todo lo anterior con el propósito de que la información recopilada fuera lo más confiable posible y evitar los sesgos en la información utilizada.

3.3. Justificación Práctica

Los resultados obtenidos permitieron identificar los factores de éxito y de esta manera hallar una respuesta positiva frente a la imagen negativa y la pérdida de credibilidad de las cooperativas en Colombia. Este tipo de dimensión práctica, ayudó de manera efectiva a la cooperativa a identificar los factores por los cuales se distingue de las demás, haciéndole aún más valioso el esquema administrativo aplicado por la cooperativa.

4. MARCO TEÓRICO

Para establecer los factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor, se hizo necesario examinar todos aquellos ámbitos en los cuales se encuentra inmersa, conocer cuál es su comportamiento dentro del mercado nacional, lo cual hizo necesario establecer, en primer lugar, un marco referencial, en el cual se estableciera teóricamente el contexto de la cooperativa y el desarrollo que todas estas han tenido en el tiempo; en segundo lugar, un marco empresarial, donde se desarrolló la historia de la cooperativa en el tiempo y como ha ido realizando su desempeño, por último un marco legal, para establecer los límites jurídicos y las leyes que protegen los interés de las Cooperativas Colombianas.

4.1 Cooperativas De Trabajo Asociado

Las cooperativas de trabajo asociado se encuentran reguladas por principalmente por la ley 79 de 1988, el Decreto 4588 de 2006, la ley 1233 de 2008, la ley 1429 de 2010, el Decreto 2025 de 2011, entre otros., el Decreto 4588 del 2006 en su capítulo segundo, determina los aspectos generales en cuanto a la organización de las cooperativas de trabajo asociado. Alcance complementado a partir de su propio objeto social, tras definirse dentro del marco del mismo decreto regulador como organizaciones que generaran y mantienen el trabajo para sus asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno.

4.1.1 Características

A partir del artículo 10 del Dto. 4588 De 2006 el Trabajo Asociado Cooperativo se define, como: *“El trabajo asociado cooperativo es la actividad libre, autogestionaria, física, material o intelectual o científica, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado asociarse solidariamente, fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales autogobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.”*

Así mismo, el trabajo asociado cooperativo se rige por sus propios estatutos; en consecuencia, no le es aplicable la legislación laboral ordinaria que regula el trabajo dependiente.

Y la razón está en el marco el mismo Decreto, donde en su artículo 11. La figura del “Acuerdo Cooperativo de Trabajo Asociado”. Está definida como: “*el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro*”.

Un acuerdo que debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación, desarrollo y funcionamiento de la Cooperativa de Trabajo Asociado, o que posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Este acuerdo obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores materiales e intelectuales, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral.

En virtud del artículo 13. De la Naturaleza especial y regulación de la relación entre los asociados y la cooperativa. *Las relaciones entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones.*

Son condiciones especiales para ser trabajador asociado. Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la Ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

- **Relaciones entre las cooperativas y sus asociados.** Las relaciones entre las Cooperativas y sus asociados, por tener un vínculo cooperativo y solidario, se encuentra reguladas por la legislación de la cooperativa, los estatutos de la entidad cooperativa, el Acuerdo Cooperativo, y el régimen de compensaciones y de Trabajo Asociado.

- **Régimen de compensaciones.** estipulados en el Artículo 13 del Decreto 4588 del 2006, el artículo 2 del Decreto 3553. De 2008, las cuales prevén entre otros estipendios auxilios, bonificaciones en las que este ítem se compensan o se confieren al asociado, bajo modalidades como: Auxilio Navideño, Bonificación por Productividad o Carestía. Solidaridad etc.

- **Vínculo laboral.** no existe un vínculo laboral ni sujeción al Código o Régimen Laboral Colombiano, entre las Cooperativas de Trabajo Asociado y los asociados, razón por la cual no habrá:
 - Prima de Servicios.
 - Auxilio de Cesantías.
 - Intereses a las Cesantías.
 - Dotación de calzado.
 - Vestido de labor.
 - Vacaciones.
 - Demás prerrogativas propias del contrato.

- Afiliación regulado por el artículo 6 de la ley 1233 de 2008

4.1.2 Prohibiciones

- **Protección al trabajo adolescente y la maternidad.** Estipulada en el Artículo 3° de la ley 1233 de 2008, en concordancia con lo dispuesto para este mismo tema en el código sustantivo de trabajo.

- **Intermediación laboral.** Prohibición expresa de acuerdo al Artículo 17° del Decreto 4588 de 2006, la cual impide que las cooperativas suministren trabajadores a terceros (intermediación laboral). Esta prohibición fue reiterada en el Artículo 7° de la ley 1233 de 2008, y por el Artículo 63 de la ley 1429 del año 2010, por lo cual se reglamenta parcialmente la ley 1233 de 2008, en su artículo número 1.

La inspección y vigilancia para todas aquellas regulaciones a las cuales están sujetas las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, en materia de inspección y vigilancia, podrá ser ejercido por la Superintendencia de Economía Solidaria y demás Superintendencias a razón de la actividad que realicen, así mismo, el Ministerio de Trabajo, de acuerdo al Artículo 33 de Decreto 4588 de 2006, podrá regular y vigilar el actuar de estas organizaciones.

4.1.3 De los asociados

4.1.3.1 Podrán ser asociados de las cooperativas

Reglamentado por ley **79 de 1988**, Capítulo 3, de los Asociados:

- “Las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido catorce (14) años. O quienes sin haberlos cumplido, se asocien a través de representante legal.
- Las personas jurídicas de derecho público.
- Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.
- Las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.
- La calidad de asociado de una cooperativa se adquiere: para los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución, y
- Para los que ingresen posteriormente, a partir de la fecha que sean aceptados por el órgano competente.” Tomado de Alcaldía mayor de Bogotá, Ley 79 de 1988. (Bogotá, 1988)

4.1.3.2 Serán derechos fundamentales de los asociados

- Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objetivo social.
- Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.

- Ser informado de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.
- Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.
- Fiscalizar la gestión de la cooperativa, y retirarse voluntariamente de la cooperativa.

El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes.

4.1.3.3 Serán deberes especiales de los asociados:

- Adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que rigen la entidad.
- Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.
- Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.
- Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con los asociados de la misma, y
- Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la cooperativa.

La calidad de asociado se perderá por muerte, disolución, cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión (Alcaldía mayor de bogota, 1988)

4.2 Control Democrático

El Gobierno Nacional adoptará las políticas, normas y procedimientos adecuados para asegurar el acceso de las cooperativas a los programas y recursos financieros de fomento, necesarios para promover el desarrollo del sector cooperativo, particularmente las que se orienten a incrementar la producción y el empleo.

También garantizará el acceso de las cooperativas a las fuentes de distribución de bienes y servicios, en condiciones de libre competencia y determinación equitativa de cantidades, calidades y precios.

La industria en general y el comercio mayorista venderán directamente sus productos a las cooperativas, a precios de mayoristas, agentes o concesionarios, de acuerdo con la demanda que tengan éstas y sus asociados y a la oferta de productos existentes en el mercado. La renuncia a cumplir la presente disposición dentro del término reglamentario, a partir de la solicitud elevada por la cooperativa, acarreará las sanciones que deberá imponer el organismo competente de conformidad con las reglamentaciones.

Las juntas de acción comunal, las sociedades de mejora y ornato, las juntas y asociaciones de recreación, defensa civil y usuarios y los organismos cooperativos, constituidos con arreglo a la ley y sin ánimo de lucro, que tengan sede en el respectivo distrito, podrán vincularse al desarrollo y mejoramiento de los municipios mediante su participación en el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios que se hallen a cargo de éstos. Con tal fin, dichas juntas y organizaciones celebrarán con los municipios y sus entidades descentralizadas los convenios, acuerdos o contratos a que hubiere lugar para el cumplimiento o la ejecución de determinadas funciones u obras.(Min trabajo, 2006)

4.2 Ventajas de las cooperativas de trabajo asociativo

Las cooperativas de trabajo asociativo cuentan con todas las ventajas del sector solidario, sin embargo y adicionalmente debido a su naturaleza tienen otras prerrogativas que harían más deseable su constitución;

- **Régimen fiscal propio.** El régimen fiscal cooperativo se caracteriza por: fomento a las cooperativas en razón de su función social y reconocimiento de los principios esenciales del cooperativismo, en especial cabe anotar que las CTA “están exentas del impuesto de renta y complementarios si se cumple con lo establecido en los artículos 19 y 358 del Estatuto Tributario, de lo contrario deberán impuesto con tarifa del 20% por pertenecer el régimen tributario especial” Tomado de Gerencie.com. Cooperativas de trabajo asociado. Disponible en <http://www.gerencie.com/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>

- **Inexistencia del derecho de pago de prestaciones sociales.** No existe un vínculo laboral entre una cooperativa de trabajo asociado y los trabajadores asociados por lo cual no se genera el pago de prestaciones sociales disminuyendo la carga laboral... Fuente Ministerio de trabajo y seguridad social. Cooperativas de trabajo asociado. Disponible en <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>

4.4 Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas “de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”, adicionalmente “las cooperativas de trabajo y las cooperativas sociales son empresas propiedad de los trabajadores y están controladas por ellos”. Tomado de International Organization of Industrial and service cooperatives. Que es una cooperativa. Disponible en <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html> , característica compartida por las CTA colombianas.

4.5 Educación, Capacitación 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.

“Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”. Tomado de CCOP Cooperativas de las Américas. Principios y valores cooperativos. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

4.6 Solidaridad

Uno de los principales valores de las cooperativas es la solidaridad, la cual se promulga con el propósito del progreso de sus asociados y la comunidad en general; “La organización cooperativa es una asociación voluntaria de personas unidas por un fin común, cuyas acciones se sustentan en valores y principios de apoyo mutuo, igualdad, libertad y autonomía, participación,

educación continua, compromiso con la comunidad y con la naturaleza.” Tomado de Agencia Latinoamericana de Información. El cooperativismo una vía práctica hacia el buen vivir. Disponible en <http://www.alainet.org/es/active/51383>

5 MARCO LEGAL

Todos aquellos aspectos legales que rigen a las Cooperativas son de vital importancia, existen varias leyes y decretos que reglamentan el sector y ayudan a la comprensión de este importante sector de la economía Colombiana. Todas las cooperativas son organizaciones donde existe una libre asociación, por tanto voluntaria, donde se reúnen con la necesidad de satisfacer propósitos de carácter económico, cultural o social, adicionalmente buscan aportar al país, estas cooperativas son propiedad de los empleados, por lo tanto se encuentran dentro de un control jurídico delimitado por la ley. La regulación de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos de:

- Constitución Política de Colombia. (Art 1, 58, 189,333)
- Ley 79 de 1988.
- Decreto 4588 de 2006 (Reglamenta las CTA)
- Ley 1233 de 2008
- Decreto 2025 de 2011

Es de anotar que la ley 79 de 1988 fue modificada por el decreto 4588 de 2005 por lo cual la reglamentación de la cooperativas y precooperativas de trabajo asociado se basa en el decreto 4588. A continuación se hace un relato sucinto de cada una de estas leyes y decretos

5.1 Constitución Política de Colombia

La constitución política de Colombia hace referencia en sus artículos 1, 588, 189 y 333 a algunos aspectos atinentes al sector cooperativo, si bien los trata de manera general no dejan de ser importantes dado que enmarcan el accionar de las cooperativas dentro de los derechos fundamentales de los asociados, reconociendo las actividades y derechos de las mismas

Artículo 1°.

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y

pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 58°.

“... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.”

Artículo 189°.

“Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa:

“...24. Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.

Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles comerciales.”

Artículo 333°

“El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

Está integrado por:

I – Las Organizaciones de la Economía Solidaria

- Cooperativas
- Fondos de Empleados
- Asociaciones Mutuales

II - Organismos de apoyo:

- Consejo Nacional de Economía Solidaria - CONES
- Fondo Nacional de Economía Solidaria - FONES

III- Entidades estatales

- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - Promoción y fomento
- Superintendencia de la Economía Solidaria - Supervisión
- Fondo de Garantías para Entidades Cooperativas – Seguro de depósitos

Como cualquier asociación presente dentro del Estado Colombiano, la cobijan normas básicas establecidas dentro de la Constitución, ya que esta define todos aquellos organismos de control interno que regulan a su vez el buen funcionamiento de las mismas, encontrando así todos aquellos lineamientos políticos en la cual debe someter su ejercicio laboral.

Es por esta razón que siendo la Constitución la máxima autoridad legislativa, todas aquellas obras por la cual se rigen las cooperativas, debe de ser participativa en este entorno, dando cumplimiento obligatorio a todas aquellas normas en las cuales dirige el país, ya que es la organización del Estado en la cual se basa. Tomado de Constitución Política de Colombia. (Consejo Superior de la Judicatura, 2010)

5.2 Ley 079 de 1988

Esta ley buscaba en la fecha de su expedición; 1988, actualizar la legislación que se encontraba vigente para el sector cooperativo , entre otros aspectos en su Título I reglamento el acuerdo cooperativo (Cap. 1), el reconocimiento de las cooperativas (Cap. 2), reconoció el régimen económico que regula las cooperativas (Cap. V), el régimen de trabajo (Cap. VII), en el Título II reconoció y reglamento las precooperativas, el Título III enmarco legalmente las relaciones del estado con las cooperativas, en términos generales esta ley actualizo las disposiciones legales del sector solidario, ley 79 de 1988 (Bogotá, 1988).

Finalmente se debe anotar que para la fecha de expedición de esta ley no se planteaba aun la creación de la figura de las Cooperativas de Trabajo Asociado por lo cual esta ley no contempla ningún aspecto respecto a las mismas...

5.3 Decreto 4588 de 2006

Este decreto reglamento de manera amplia las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado a partir del artículo 59 de la ley 079 de 1988 el cual había reconocido inicialmente algunos aspectos relevantes de las CTA, decreto 4588 mediante una promulgación de 8 capítulos dispone la regulación específicas para las CTA, estos capítulos que las enmarcan jurídicamente poseen la siguiente disposición

- Cap. 1. Disposiciones generales.
- Cap. 2. Organización de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
- Cap. 3. Trabajo Asociado.
- Cap. 4. Prohibiciones.
- Cap. 5. Régimen de trabajo asociado y compensaciones.
- Cap. 6. Seguridad Social Integral.
- Cap. 7. Mecanismos de Control.
- Cap. 8. Disposiciones finales

Fuente Decreto 4588 de 2006. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006)

5.4 Ley 1233 de 2008

“Por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones”. Tomado de ley 1233 de 2008 (p.1)

5.5 Organismos de control

5.5.1 Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias

Esta entidad fue creada por el Estado y actualmente se encuentra adscrita al Ministerio de Trabajo, las tareas que ejerce la entidad consiste en fomentar y fortalecer todas aquellas organizaciones de economía solidaria en Colombia, ya sean (Cooperativas, Fondos de empleados, Asociaciones Mutuales, Fundaciones, Asociaciones, Corporaciones y Grupos de Voluntariado. (Unidad Cooperrativa Nacional de Economia Solidaria, 2014)

Respecto a las cooperativas de trabajo asociado, la dependencia jurídica se basa en la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998.

5.5.2 Confecoop

Tiene como objetivo general, unificar la representación y defensa del sector cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, así como la promoción de la integración entre cooperativas, para lo cual adelantamos acciones en los siguientes campos

Son el máximo organismo de integración cooperativa que agrupa, representa y orienta a las cooperativas en Colombia, promueve la consolidación y el reconocimiento del modelo empresarial cooperativo, y contribuye al desarrollo sostenible del país.

5.5.3 Superintendencia de Economía Solidaria

Esta entidad se creó gracias a la promulgación de la ley 454 de 1998, enfocado principalmente en la generación de confianza dentro de todo el sector solidario en el cual se desenvuelven las cooperativas colombianas, especialmente dentro de la actividad financiera. (Maria, 2014)

6. MARCO REFERENCIAL

El movimiento cooperativo colombiano, redimensionado a partir de la expedición de la Ley 454 de 1998, bajo el nombre de Economía Solidaria, ha desempeñado un papel clave en la economía Colombiana y hace parte activa de su desarrollo histórico, siendo una nueva alternativa al pos capitalismo en el mundo a partir de sus principios doctrinales e ideologías claves para su desarrollo. Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, hacen notar la economía solidaria como una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de todos estos graves problemas que impactan negativamente a la sociedad.

6.1 Economía Solidaria

Esta economía, bajo la denominación de movimiento cooperativo, se ha estado consolidando a partir del siglo XX, el flujo de capitales hacia ellas se ha hecho intensivo en la tecnología, pero ésta ha llevado a que las estrategias individuales dentro de las empresas se hayan socavado, dando pie a estas asociaciones colectivas en búsqueda del interés conjunto.

Por otro lado, el término de Economía Solidaria, lleva inherente. “la rentabilidad social – no solamente económica – de las actividades de la empresa. Esta rentabilidad puede estar evaluada por su contribución a: el desarrollo de la democracia, el apoyo a los ciudadanos, la promoción de valores y la responsabilidad individual y colectiva” Tomado de Economía solidaria. Disponible en <https://esgrupoceiba.wordpress.com/economia-solidaria/>

6.1.1 Concepto

De acuerdo a la ley 079 de 1988 en su artículo 3º “ Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo” (Bogotá, 1988), de esta forma las personas naturales se pueden asociar para crear organizaciones con el fin de desarrollar actividades

económica bajo la figura de ayuda mutua, esta modalidad dio origen a la Cooperativa de Pollos Vencedor.

6.2 Desarrollo Histórico

La influencia que se ha dado socialmente por la Economía Solidaria, se encuentra fundamentalmente en la forma en que ésta ha querido implementar una nueva perspectiva socio económica, con resultados esperados y alcanzado una sociedad alternativa.(Migliaro, Luis Razeto, 1999)

Este gran avance tiene nociones políticas, ya que en su conjunto con la economía, se recupera la fuerza laboral no solo para crear desarrollo económico dentro de la nación, sino para aceptar que esa misma fuerza laboral hace que se enriquezca socialmente el país.

La sociedad en el transcurso del tiempo ha visto desarrollos económicos sociales con diferentes modos para producir bienes, como lo explica Mijailov (1982) señalando que “la humanidad paso por cuatro formaciones: la primitiva, la esclavista, la feudal y la capitalista” (p. 6) en donde para desarrollar cada formación fue necesario llevar a cabo una revolución social, transformar las fuerzas productivas y las relaciones de producción. En Europa se llevó a cabo la Revolución industrial la cual fue el resultado del paso de sociedad feudalista a la sociedad capitalista, en presentando cambios a nivel político, económico y tecnológico.

La Inglaterra siglo XVIII no poseía conocimientos sobre la electricidad, no existían las máquinas de trabajo a vapor, los tejidos eran elaborados a mano y existía sobre explotación sobre trabajadores, no había mucha relación con los demás países, la mayoría de la producción era hecha a mano. Todo esto pasó a un segundo plano, se empezó a reemplazar al obrero por la máquina, las fábricas comenzaron a sustituir los pequeños talleres aldeanos, la nobleza feudal es cambiada por la burguesía.

Todos estos avances tecnológicos realizados en las diferentes fábricas de producción llevo al desplazamiento de los obreros hacia las ciudades provocando así la revolución industria, por lo cual se generan nuevas clases sociales, en donde el burgués hace a un lado al feudal y el trabajador se convierte en el proletariado. Muchos de los trabajadores que tenían talleres en sus viviendas tuvieron que partir hacia las ciudades ya que con los avances tecnológicos la mano de

obra paso a ser casi nula, pero esta revolución trajo consigo explotación del proletariado ya que se tenían jornadas de trabajo entre 16 a 18 horas, en donde comenzó a predominar el capitalismo sobre el trabajo.

Este en parte es el origen del cooperativismo, la búsqueda de nuevas formas de asociación que permitan desarrollar modelos de generación de riqueza más equitativos.

6.3 Cooperativismo

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

Las cooperativas, se agrupan en organismos cooperativos de segundo y tercer grado, las instituciones auxiliares del cooperativismo y las pre-cooperativas, constituyen el sector cooperativo.

Son instituciones auxiliares del cooperativismo las personas jurídicas sin ánimo de lucro que se constituyan de conformidad con el artículo 94 de la presente Ley, con el objeto de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante el cumplimiento de actividades orientadas a proporcionar preferentemente a los organismos componentes del sector cooperativo el apoyo y ayuda necesarios para facilitar el mejor logro de sus propósitos económicos y sociales.

Igualmente existen las pre cooperativas las cuales se consideran como grupos de asociados , “bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organicen para realizar actividades permitidas a las cooperativas y, que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa, o técnica, no estén en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas”. Tomado de Universidad Santo. Tomas Pre cooperativas. Disponible en http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_admoneconomiasolidaria_blancaestrepo/pre_cooperativa.html

Las pre-cooperativas deberán evolucionar hacia cooperativas, en un término de cinco (5) años prorrogables a juicio del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. Las entidades promotoras estarán obligadas a prestar a las pre-cooperativas que ellas promuevan, asistencia

técnica, administrativa o financiera, así como atender a la formación y capacitación de sus asociados para impulsar su desarrollo y asegurar su evolución.

Las entidades promotoras participarán en la administración y en el control de las pre-cooperativas, en la forma y términos que los estatutos establezcan, especialmente en los aspectos de que trata el artículo anterior. Tal participación deberá disminuir gradualmente, a fin de garantizar la responsabilidad y autonomía decisoria de los asociados. El régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre-cooperativas, será establecido por el Gobierno Nacional, teniendo en cuenta las necesidades de simplificación de los requisitos, procedimientos y trámites y su naturaleza transitoria y evolutiva. Fuente ley 79 de 1988 art 127.

De conformidad con el numeral 12 del artículo 76 de la Constitución Nacional, revístese al Presidente de la República de facultades extraordinarias, por el término de seis (6) meses, contados a partir de la vigencia de la presente Ley, para expedir las normas reguladoras de las entidades previstas en este artículo, en concordancia con las siguientes materias: Naturaleza jurídica de estas entidades y sus características básicas; constitución de las respectivas formas asociativas; requisitos y trámites para el reconocimiento de personerías jurídicas; contenido básico de los correspondientes estatutos sociales; calidad de asociados, adquisición y pérdida de tal calidad, sus derechos y Ley 79 de 1988 38/48 deberes; el régimen económico y financiero de estas entidades; reglas especiales sobre servicios; órganos de representación, dirección, administración y control; fusión, incorporación y transformación; integración; normas de funcionamiento; medidas de promoción, fomento y estímulo para las referidas entidades; causales de disolución y procedimientos de liquidación; regímenes de responsabilidades y sanciones para los asociados, directivos y administradores. Fuente ley 79 de 1988 artículos 38 a 48

6.4 Cooperativas a nivel Internacional

Algunos países han desarrollado un cooperativismo activo que les ha permitido logros de desarrollo económico y social, para mencionar algunas experiencias exitosas podemos citar:

- **Alemania.** En este país el cooperativismo ha aportado al desarrollo económico y social de la clase media, en este sentido ha operado como un socializador de la propiedad de los medios de producción dado que evita su concentración en unos pocos. El movimiento cooperativo alemán tiene su origen en los esfuerzos de Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Hermann Schulze quienes lograron evitar los efectos de concentración económica generados por la Revolución Industrial, las prácticas de estos dos alemanes permitieron que los campesinos llegasen a ser propietarios de las tierras que trabajaban por cuenta de los terratenientes. Esta experiencia inicial al igual que otras de colectivización de los medios de producción no fructificaron, debido entre otras cosas a la falta de capital y la inexperiencia de los nuevos propietarios, por esta razón se creó por iniciativa de Wilhelm y Schulze se creó la primera asociación de apoyo para la población rural necesitada, esta iniciativa más adelante dio origen a la Asociación de Cajas de Prestamos de Heddesdorf dando así origen al movimiento cooperativo alemán. Este modelo de préstamos representa en la actualidad un 22% del mercado financiero Alemán con 3.000 asociaciones principales y alrededor de 20.000 sucursales. Fuente. Confecoop. Cooperativas en el mundo. Disponible en <http://www.confecoop.coop/index.php/cooperativismo/en-el-mundo>
- En la actualidad el cooperativismo alemán se extiende por diversas áreas de la economía federal, siendo las principales: Cooperativismo Financiero (Bancos populares, Bancos Centrales Regionales, Cooperativos y el DG BANK), sector comercial (Cooperativas mercantiles), Manufactura y servicios, cuenta con alrededor de 4.675 cooperativas en estas últimas tres ramas de la economía. Se encuentran asociados alrededor de 20.000.000 de habitantes algunas experiencias exitosas para nombrar son: Cooperativa Rewe y Edeka (Supermercados), Editorial taz (periódico), Volksbank y Raiffeisenbank (sector financiero). Solo por mencionar algunas cifras existen 2050 cooperativas lecheras, 17.000 panaderías asociadas y 2.000 cooperativas de vivienda, todo lo anterior da un

indicativo del desarrollo cooperativo alcanzado por Alemania. Fuente. Confecoop. Cooperativas en el mundo. Disponible en <http://www.confecoop.coop/index.php/cooperativismo/en-el-mundo>

- **España.** El movimiento cooperativo español tiene su origen en la iniciativa de Fernando Garrido quien inspiró la creación de las primeras cooperativas españolas en el año 1863 estas cooperativas aparecieron en Cataluña y eran de consumo. (Económica Palafrugellense), en la actualidad se ha logrado un desarrollo considerable en el movimiento cooperativo y existen entidades importantes en diferentes sectores de la economía: Asociación Española de Cajas Rurales-Grupo Caja Rural (financiero), Faeca (Agricultura), Fagor (electrodomésticos) y la cooperativa Mondragón grupo de cooperativas originario del país vasco y con presencia actual en los cinco continentes. Fuente. Confecoop. Cooperativas en el mundo. Disponible en <http://www.confecoop.coop/index.php/cooperativismo/en-el-mundo>
- **Estados Unidos.** En la actualidad Estados Unidos cuenta con alrededor de 47.000 cooperativas, 120.000.000 miembros, con una generación de alrededor 5.000.000 de puestos de trabajo directos, la cooperativa más grande del país es Farmland Industries, esta cooperativa factura cerca de 11.000.000 de dólares, sin embargo existen otras cooperativas que desempeñan un papel importante en la economía del país: Nation wide Insurance es la quinta aseguradora más grande del país con una acumulación de utilidades de 50 billones, 1st Rochdale Cooperative, es una cooperativa de consumo que ofrece electricidad, telecomunicaciones y acceso a internet, cuenta con más de 500.000 asociados, Cooperative Home Care Associates fue creada en 1985 y provee servicios médicos a discapacitados, siendo reconocida ampliamente en el país, national Cooperative Bank es una entidad que funciona en el sector financiero con éxito, Southerm Minnesota Beet Sugar Company emplea a cientos de personas en el procesamiento de remolacha, existen muchas otras cooperativas en diferentes lugares del país que fueron creadas como un esfuerzo asociativo para generar empleo, algunos ejemplos de este tipo de iniciativas son: Dakota Pasta Growers (pastas de trigo), Cloverdace Glowens (derivados de carne de cerdo), Santa Fe Trail Glowens (frutas y vegetales). Fuente. Confecoop. Cooperativas en el mundo. Disponible en <http://www.confecoop.coop/index.php/cooperativismo/en-el-mundo>.

6.5 Pre cooperativas

Empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, impulsadas por entidades promotoras (persona jurídica pública o privada) con el ánimo de propiciarla asociación de personas y de apoyar el proceso evolutivo de estas hacia entidades cooperativas. (Cicopa, 2014).

6.6 Historia Cooperativas Colombianas

La historia de las cooperativas y su conformación parte desde el año 1850 a 1920, donde la economía del país se basaba principalmente en la agricultura y el comercio, haciendo que todas aquellas transacciones económicas se basaran en la producción o distribución de mercancías, dando pie al concepto del crédito y el consumo, estas dos ideas empezaron a generarle peso a la idea del Cooperativismo, comenzando por el sacerdote Adán Puerto quien gracias a sus viajes a Alemania, había conocido las cooperativas de ahorro y de crédito. (Banco de la Republica, 2014)

6.6.1 Primeras Cooperativas de trabajo asociado en Colombia

Quienes fueron impulsores en el movimiento del cooperativismo fueron las siguientes tres asociaciones:

- Cooperativa de bananeros del Magdalena.
- Cooperativa Lechera del Atlántico.
- Cooperativa de Buses de Santa Fe

“El desarrollo del movimiento Cooperativo basado en la incorporación de nuevos grupos sociales a las Cooperativas, tales como empleados, maestros, campesinos, pequeños comerciantes, etc., lo mismo que la abundancia de disposiciones legales hicieron necesaria la expedición del Decreto Ley No. 1958 de 1.963, el cual unificó toda la legislación Cooperativa anterior y creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas hoy Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas "DANCOOP", como organismo del Estado destinado a promover, fomentar y fiscalizar el desarrollo del Cooperativismo Nacional.

Tomado de Banco de la república. Generalidades del Cooperativismo.
Disponible en
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>

6.6.2 Crisis Cooperativas Colombianas

A partir de la década de los treinta, con un desarrollo satisfactorio del movimiento cooperativo, en 1959 se da la creación de la UCONAL, la unión cooperativa nacional de crédito, junto con entidades como ASCOOP, COOPDESARROLLO y FINANCIACOOP, el apoyo financiero para el desarrollo de entidades cooperativas tenía un auge de crecimiento.

En el año de 1963, con la creación del decreto 1598, la captación de ahorro y crédito por parte de socios o terceros de forma ilimitada, decreto que no tuvo mayor impacto en el desarrollo del cooperativismo en Colombia, sin embargo, con la crisis económica de 1982, las cooperativas empezaron a obtener mayores recaudos públicos con el fin de mantener la estructura financiera, esto concluyo en la creación del decreto 1659, en el cual el reconocimiento de las cooperativas de carácter financiero debían mantenerse bajo control de la Superintendencia Bancaria y de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Fuente Cooptenjo. Cooperativas de ahorro y crédito. Disponible en <http://www.cooptenjo.com/publicaciones.php?id=39139>

El crecimiento de las cooperativas fue acelerado, y se estaban manteniendo con mucha fuerza en el sector, ya que el uso propio de los recursos para beneficio, representaba un porcentaje considerable de ahorro interno, aun así en 1997, las regulaciones a las cuales eran reglamentadas, sostenían conceptos como el capital mínimo y la relación de solvencia, sin embargo las cooperativas en su afán de competencia financiera, se enfrentaban a riesgos innegables como iliquidez y alta morosidad.

Por esta razón, ese mismo año el Estado tuvo que intervenir y dar liquidación a 45 grandes cooperativas, después de que se habían registrado aproximadamente 1.500 cooperativas de ahorro y crédito, quedaron 15 para ejercer este tipo de captación a terceros, más de un millón de asociados en el país fueron perjudicados en el proceso de liquidación por parte del gobierno. (Confecoop)

La falta de una regulación adecuada, y de estructuras de control llevo a que el periodo comprendido entre 1998 y 2008, las cooperativas compartieran cuantiosas pérdidas, con un gran perjuicio hacia los asociados y ahorradores involucrados, que llevo a varios bancos cooperativos a su liquidez. Si se hubiese mantenido su práctica correcta, el debilitamiento económico de las cooperativas no habría sido tan acentuado y, por el contrario, las habría puesto en posición fortalecida, en la medida que sus asociados, adicional a apreciar la justeza en la retribución a su vínculo, hubieran destinado estos recursos a engrosar los aportes sociales, tal como lo explica el principio en mención. Por el contrario, la evidencia es que muchas cooperativas decidieron acreditar a los socios las excedentes en proporcionalidad distinta a la base de las actividades o servicios tomados en su cooperativa, e incluso, en algunos casos fueron distribuidos a terceros no asociados, como práctica soportada en una titularidad ficticia y mercantil de vinculación como usuario. (Martinez, 2014).

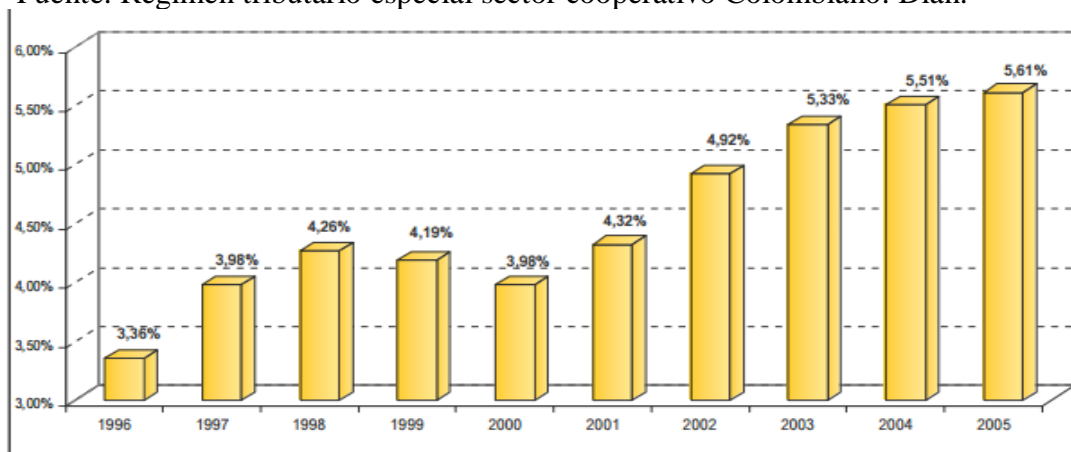
6.6.2 Cooperativas en la actualidad en Colombia.

La situación actual del sector solidario Colombiano es bastante positivo, en la actualidad el sector que aglutina a las cooperativas posee una dinamica bastante postiva siendo un actor de soporte importante a la economía, generación de empleo y de riqueza, como tal se constituyen en una propuesta que posibilita la solución de problemas de carácter social, el desempleo, la educación y el desarrollo social del país. Fuente: Regimen tributario especial sector cooperativo Colombiano. Dian.

Gráfica No 1

Aporte del secto solidario al PIB años 1996-2005

Fuente. Regimen tributario especial sector cooperativo Colombiano. Dian.



La gráfica No 2 muestra los aportes de valor agregado realizados a la generación del Producto Interno Bruto PIB por el sector cooperativo en Colombia para el periodo comprendido entre los años 1995 a 2005, como se evidencia se presentó un crecimiento constante en dichos aportes desde el año 1995 (3.36%) hasta el año 2005 (5.61%) este es un indicativo del crecimiento y dinámica del sector.

7 LA COOPERATIVA DE POLLOS VENCEDOR

La Cooperativa de Pollos Vencedor, Coovencedor, es una Cooperativa de Trabajo Asociado creada en el año 1972, reconocida inicialmente en septiembre del año de 1984 mediante resolución No 1617 del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas y posteriormente mediante registro No 00006 de octubre 17 de 2007, cuyo objeto social es la cría, venta de pollos y huevos, sector avícola, en la actualidad posee sedes en Bogotá, Sasaima, Facatativá, Zipaquirá, Ibagué, Villavicencio y Neiva, genera empleo para cerca de 420 personas, su producción se encuentra cercana a 7.000.000 de pollos anuales distribuidos en Restaurantes, casinos, Hoteles, Supermercados y Grandes superficies. Fuente. Archivo El tiempo, Una iniciativa que alzo vuelo. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1634987>

7.1 Sector economía.

La cooperativa desarrolla actividades en el sector avícola, códigos CIU 0145; cría de aves de corral, 4631 comercio al por mayor de productos alimenticios (pollos y huevos), este sector muestra una dinámica bastante positiva en los últimos años, según datos publicados por el Departamento Administrativo Nacional de estadísticas D.A.N.E, para el año 2013 se consumieron 125.564.691 kilogramos de huevos por valor de \$ 49.685.017.000, para el caso de la carne de pollo, la cual se encuentra clasificada como “carne de pollo fresca o refrigerada”, en el código 2112101, la producción para el año 2013, último año consolidado por el D.A.N.E, fue de 806.481.688 kilogramos los cuales representaron un valor de \$ 3.381.249.568.000, las ventas totales ascendieron a 766.650.229.000 kilogramos por valor de \$ 3.203.836.169.000, cifra bastante representativa en el sector comercial. Fuente Pollos Vencedor. Pre asambleas 2015

Este sector es bastante competitivo, para el año 2014 las 25 empresas más representativas del sector en su orden de acuerdo a las ventas obtenidas en el año 2014 fueron: Avidesa Mac Pollo, Pimpollo-alimentos Friko-Superpollo Paisa (alianza), Pollos Bucanero, Italcol, Campollo, Incubadora Santander, Distraves, Acodensa, Pollos Savicol, Pollo Fiesta, Pollo Andino y Avícola los Cambulos. Adicionalmente se ubicaron más atrás en su orden Nutriavícola triple A, Don Pollo, Avícola el Guamito, Avinal, Pollos el Dorado, Pollos Olímpico, Avicol, Agroindustria

Uve, Avícola Santa Rita, Agrícola Santa Rita, Agrícola Colombiana, Maxialimentos y Incubacol, Pollos Vencedor no aparece en esta lista a pesar de que se refiere información sobre la misma. (La Nota, 2014)

Estas actividades, para el caso de la producción de huevos y carne de pollo, se encuentran clasificados en las cuentas nacionales; Producto Interno Bruto (PIB), como producción pecuaria, entendiendo esta como el proceso mediante el cual se toma una materia prima proporcionada por la naturaleza, pollos y gallinas, al cual se le aplican elementos de conversión, mano de obra y capital (CIF), para obtener en este caso carne y huevos, los cuales serán vendidos con posterioridad, sector comercial. El sector pecuario se encuentra en el literal A del PIB como agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, y para el año 2013 aportó una producción de 58.111.000.000.000 kilogramos con un valor agregado de 38.978 aportando al total de la producción por ramas de la actividad (653.917), un total de 5.9%, con una remuneración a sus empleados de 11.320 representativa de 4.08%, con un excedente bruto de explotación por 2.073.000.000.000. (DANE, 2013)

Para el sector Avícola el crecimiento ha sido sostenido en los últimos diez años, en los primeros tres meses de 2015, el sector mostró crecimiento, de acuerdo con las estadísticas entregadas por la Federación Nacional de Avicultores, Fenavi, el sector avícola colombiano creció en el primer trimestre 6.4% en relación con el mismo periodo del 2014. Como van las cosas se tendría un crecimiento muy significativo en la producción de carne de pollo y moderado en huevo.

Las cifras salen de un modelo de proyección que aplica Fenavi y que tiene en cuenta los encasamientos de pollito para engorde y pollita ponedora realizados entre el IV trimestre de 2014 y el primer trimestre de 2015.

De acuerdo con Andrés Valencia Pinzón, presidente ejecutivo de Fenavi, “entre enero y marzo 2015, los colombianos habrían consumido 348 mil toneladas de pollo y 2.914 millones de huevos. Lo anterior representa crecimientos en la producción de ambas proteínas de 9% y 1.5% respectivamente”. Según el directivo, en las estimaciones en lo referente al consumo per cápita, hay un crecimiento equivalente a un huevo adicional y a 600 gramos de carne de pollo, perca pita

anualizado. Cabe recordar que el gremio que aglutina a los productores de carne de pollo y huevo es uno de los sectores más fuertes de la economía del país. Genera 400.000 empleos y para el consumo interno al año se producen 1.400.000 toneladas de pollo y 12.000 millones de huevos. Aves entrando a producción, Cuando se toma la producción total en toneladas, las cifras arrojadas en el primer trimestre de 2015 llegan a las 523 mil, superando el volumen para el mismo período de 2014 en más de 31 mil toneladas. Adicionalmente el mayor encasamiento (aves llevadas a los galpones ya sea para producción de huevo o carne de pollo) igualmente es mayor en el primer trimestre de 2015. En el 2014, los avicultores encasaron más de 700 millones de pollitos de engorde y cerca de 35 millones de aves ponedoras. (Agropecuaria, 2015)

7.2 Marco Empresarial

Para determinar los factores de éxito en la cooperativa pollos vencedor, es necesario dar una mirada al pasado y conocer su historia, como ha sido el desarrollo de la empresa desde sus inicios hasta la situación actual, la evolución de sus actividades junto con lo que esto conlleva, el crecimiento en infraestructura, la profesionalización de sus procesos y en general el desarrollo de toda su operación.

7.3 Reseña Histórica Pollos el Vencedor

Gráfica No 2
Logo Pollos Vencedor



“La historia de Pollos Vencedor comenzó en 1972, con la renuncia masiva de 120 trabajadores del sector avícola que decidieron unir sus liquidaciones laborales para formar una nueva organización de la que todos fueran dueños”. (El Tiempo, 2005)

El gerente, socio de la entidad, propuso a sus socios darles participación en las utilidades a los trabajadores y les propone a los trabajadores y avicultores integrados la formación de una nueva entidad con participación de unos y de otros, donde además de aportar sus recursos económicos provenientes principalmente de las liquidaciones de sus contratos laborales, vincularon su trabajo personal.

Conocedores de su oficio con incentivo de la independencia y con trabajo solidario en poco tiempo su idea se convirtió en una próspera empresa organizada jurídicamente como cooperativa que desde el 5 de septiembre de 1972 ha facturado sus productos bajo la marca comercial Pollos Vencedor. (Nullvallue, 2005)

Hoy se constituye como una empresa avícola líder del sector, tiene en su inventario cincuenta (50) granjas localizadas en los municipios de Alban, Sasaima, Guayabal de Siquima y guaduas en donde levanta y engorda pollos de calidad cuenta con una moderna planta incubadora, una moderna planta de beneficio altamente tecnificada y una importante red de distribuidoras y puntos de venta en los departamentos Cundinamarca, Tolima y Meta.

Gráfica No 3

Granja Pollos Vencedor

Fuente Propia. Año 2015 tomada instalaciones Pollos Vencedor



7.4 Situación Social Actual

Uno de los aspectos más interesantes de la cooperativa es su estructura social, motivada por el sentido de pertenencia, en la actualidad los miembros cumplen una estricta disciplina de trabajo acordada por todos en asamblea, a diferencia de una compañía corriente, desde las aseadoras hasta los directivos aportan el 6% de su compensación mensual, como ahorro a capital. La empresa, por su parte, se encarga de la totalidad de los aportes sociales.

Desde las directivas con José Luis Fonseca como gerente general entienden las políticas y el rumbo que toma la cooperativa con sus 50 granjas, planta y distribuidores y lo resume en dos aspectos Balance Social y Económico. Las cooperativas tienen que ser competitivas y tener buenos resultados sino es muy difícil que cumplan con su objeto social y brinden bienestar a sus trabajadores, a sus familias y a las comunidades donde operan, entonces, “mi misión es primordialmente volver competitiva la cooperativa” es una cooperativa de producción que se encuentra en el mercado con unas empresas privadas muy dinámicas, eficientes en sus diferentes campos en donde operan, por ejemplo si la cooperativa de producción Coopvencedor tiene granjas y está en el negocio relevante de pollos tiene que tener indicadores como los mejores productos para tener excelentes resultados, porque sin balance económico no hay balance social.(Fonseca, 2012)

“A pesar de las ventas del 2014 y registradas como las correspondientes al último año por valor de \$76.000 millones y la proyección para este año \$80.000 millones Vencedor no ha sido tan exitosa, en los últimos tres años ha tenido pérdidas que suman alrededor de \$1.800 millones y una compañía no puede generar este tipo de déficit, El objetivo es reducirla y volverla negro porque estaba en rojo, dicho de otra manera, deberíamos tener sobre esos \$80.000 millones de ventas por lo menos una utilidad, la primera misión es estabilizar económicamente la cooperativa, en que actividades no deben estar y en cuales si y determinar el rumbo de su crecimiento”. (Solidaria, 2004)

Pollos Vencedor está en las grandes superficies como Colsubsidio, Makro, Carrefour y almacenes Éxito, el canal de las grandes superficies es uno de sus principales canales de interés. Otros canales son interesantes como el directo que tiene que ver con los puntos de venta, Vencedor tiene 17, quiere tener otros en Bogotá con rutas que salen a la periferia y los alrededores, la estrategia de crecimiento está conformada por 2 cosas esenciales, una es penetración de mercado y otra, el desarrollo de productos. (Domínguez, 2012)

Las personas del interior de Colombia están acostumbradas a consumir pollo fresco y no congelado, lo que se constituye en una fortaleza para que la cooperativa Pollos Vencedor mantenga su presencia en el mercado local. Así, se concluye de su análisis desarrollado por su equipo administrativo.

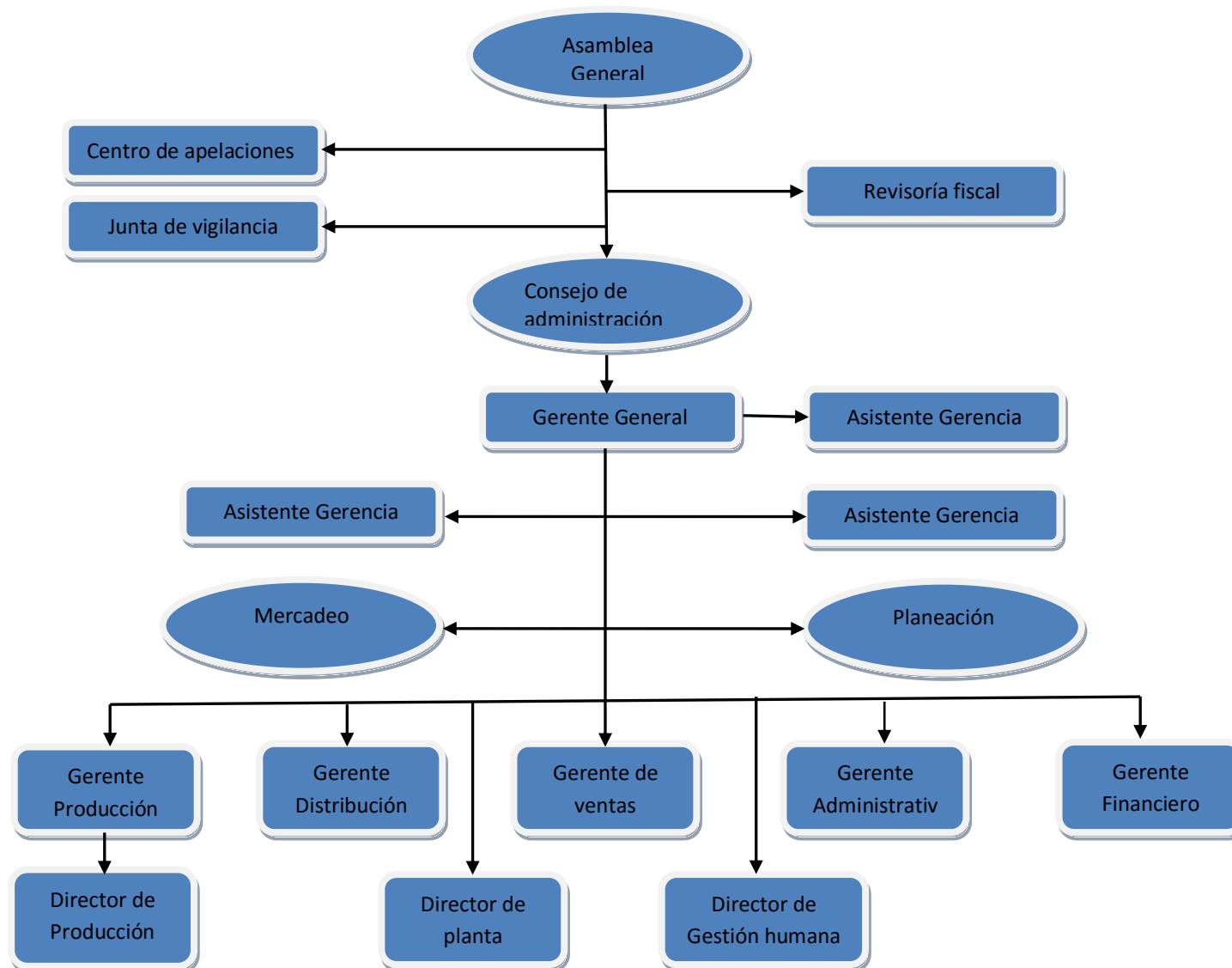
Dentro del acuerdo comercial con Estados Unidos se determinó la aprobación de un contingente de 27 mil toneladas de pollo congelado, son cuartos traseros, unas presas que eran las menos apetecidas por los consumidores norteamericanos. Hace un año cuando se esperaba la ratificación del acuerdo, el precio del kilo de las presas traseras de pollo en Estados Unidos era de 30 centavos, hoy ese precio se ha multiplicado por cuatro, pero aun así sigue siendo bajo si se trajera a Colombia, incluyendo todos los costos de importación.

Una de las cooperativas más grandes del país, Pollos Vencedor, quien tiene 570 asociados, 573 puestos de trabajo permanentes, 67% en zonas rurales, el 33% del total de los asociados son mujeres, y que genera por concepto de devolución de la seguridad social un valor aproximado de 239 millones de pesos, lanzará al mercado 30 nuevos productos. “Todos son carne de pollo, y los hay para todos los gustos”, dijo José Luis Fonseca, que por estos días, cumple 40 años de operación. Entre la oferta, que pronto estará en sus propios puntos de venta y en las góndolas de las grandes superficies, el empresario destacó el pollo campesino y la gallina criolla, apetecidos por las clases populares. El primero es el resultado de un tipo de alimento específico, mientras que la segunda es la ponedora de huevo fértil que termina su vida útil. Además, para llegar a los otros estratos de la población y a clientes institucionales, también ofrecerá productos gourmet y cortes proporcionados, respectivamente. Fuente Portafolio 30 nuevos productos tendrá menú de

pollos vencedor. Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/30-nuevo-productos-tendra-menu-pollos-vencedor-93872>

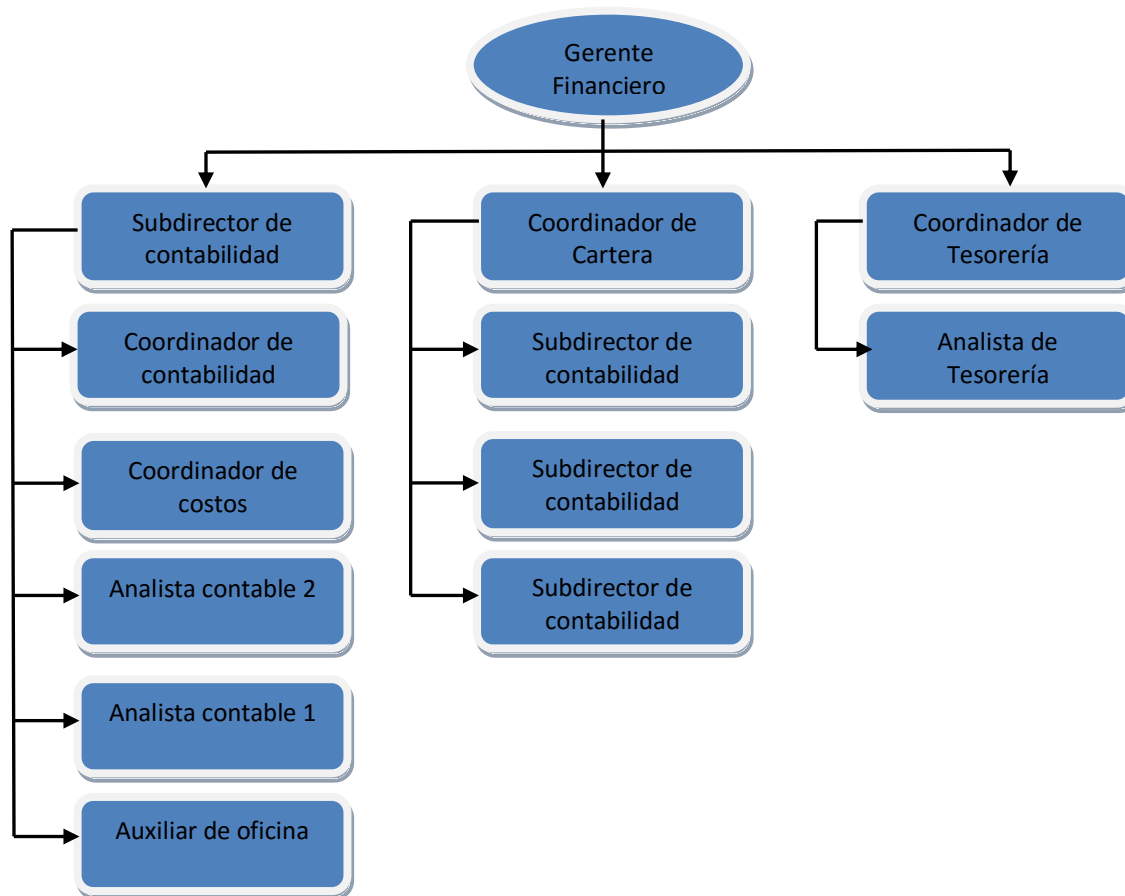
7.5 Estructura Operacional y Funcional

Gráfica No 4
Organigrama General
Elaboración Propia. Fuente Dpto. Administrativo Pollos Vencedor



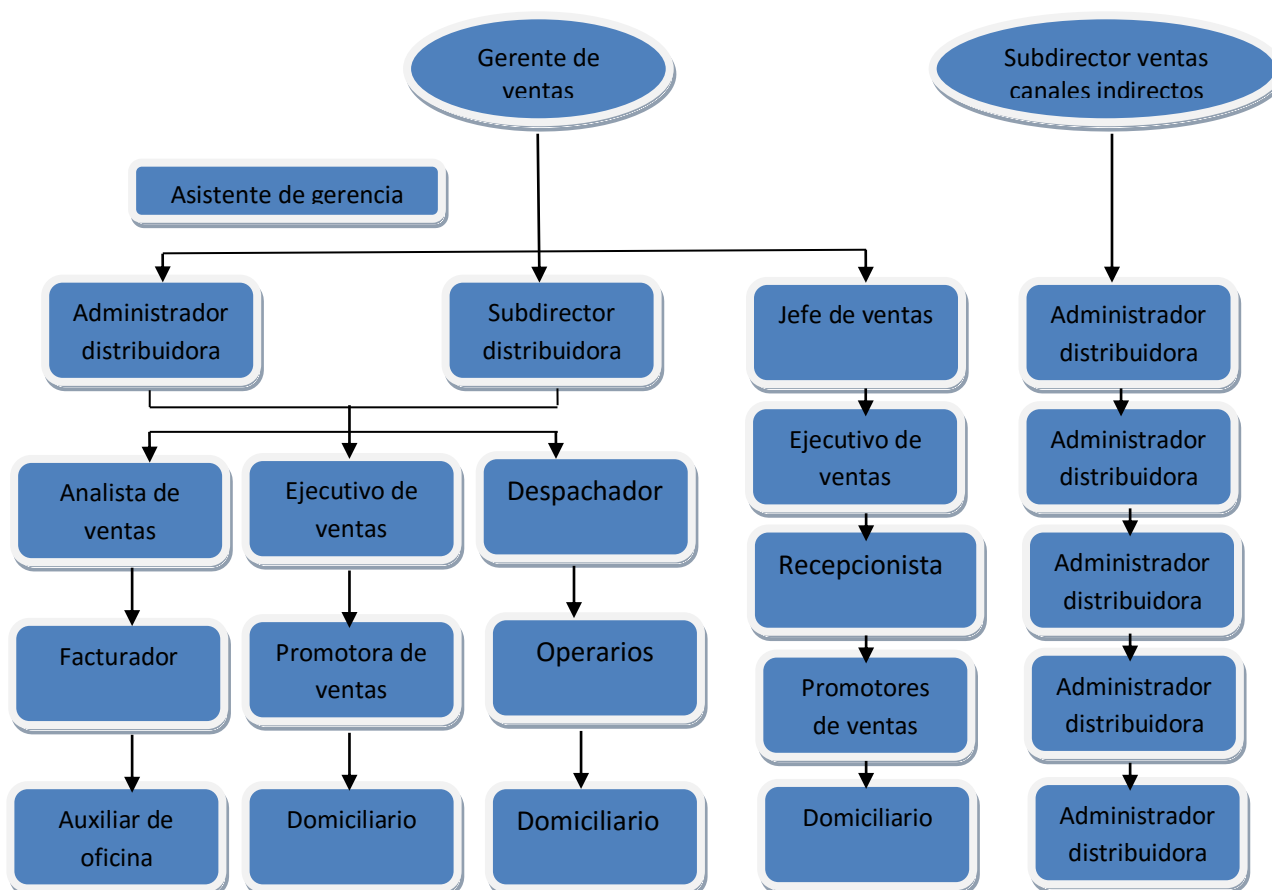
Pollos Vencedor posee un organigrama general de tipo Microadministrativo, organizado de forma vertical donde claramente se notan los niveles jerárquicos en forma escalonada, este es desplegado a todos los asociados de la cooperativa, de manera informativa.

Gráfica No 5
Organigrama Financiero
Elaboración Propia. Fuente Dpto. Administrativo Pollos Vencedor



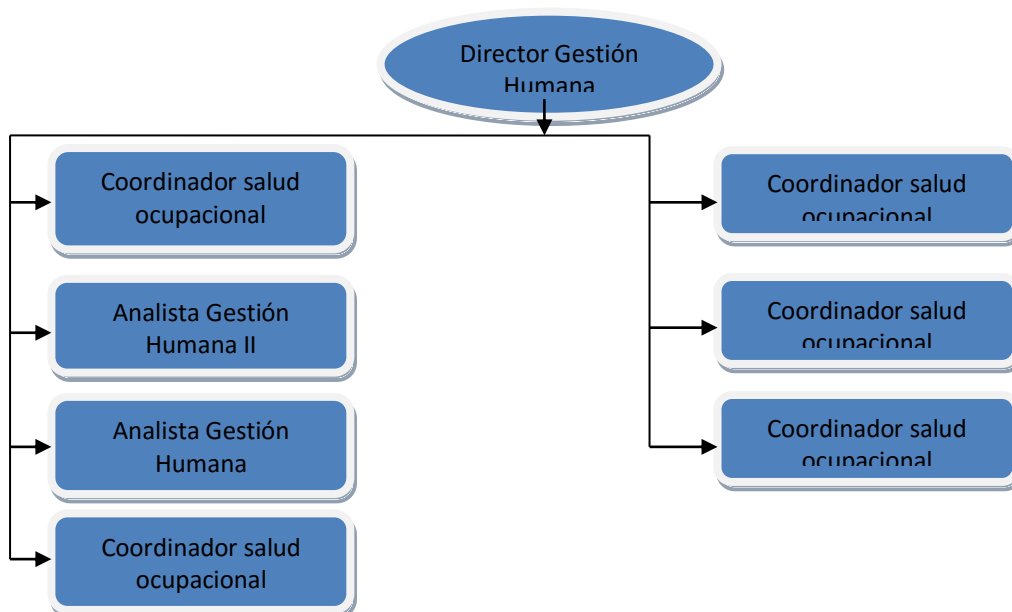
Este organigrama vertical, muestra todos los actores de la parte financiera, también algunas funciones económicas y administrativas de control como tesorería, contabilidad y cartera, todas estas unidades trabajan integradas para obtener una mejor y más rápida información que permita la adecuada utilización del recurso financiero de cara a la consecución de los objetivos generales de la cooperativa.

Gráfica No 6
Organigrama Ventas
Elaboración Propia. Fuente Dpto. Administrativo Pollos Vencedor



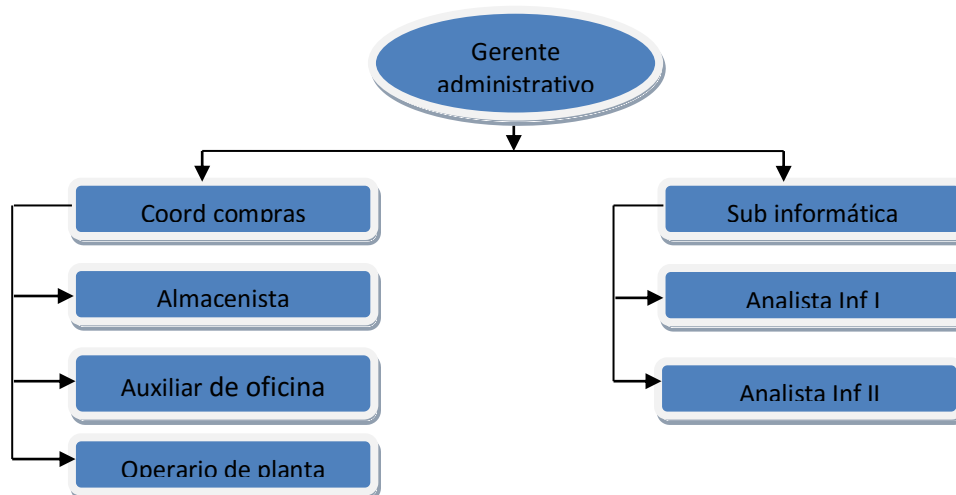
Este organigrama tiene una característica particular frente a los demás organigramas de la cooperativa, ya que divide la toma de decisiones en dos, uno a cargo del Gerente de ventas quien es responsable de la venta dentro de los diferentes canales de distribución, autoservicios, salsamentarías, superétes y el canal tat, otro a cargo del subdirector de ventas canales indirectos, quien maneja la venta institucional y en grandes superficies, esto permite la independencia entre la distribución y el volumen.

Gráfica No 7
Organigrama Gestión Humana
Elaboración Propia. Fuente Dpto. Administrativo Pollos Vencedor



Este organigrama organizado de forma vertical muestra como la Cooperativa de pollos Vencedor, maneja la administración del recurso humano, considerando aspectos como Salud Ocupacional y las personas que se encargan de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios requeridos en materia de instalaciones, transporte, seguridad, archivo, mensajería para que se logren los objetivos propuestos.

Gráfica No 8
Organigrama Administrativo
Elaboración Propia. Fuente Dpto. Administrativo Pollos Vencedor



Este organigrama muestra cómo está dividida el área administrativa de la cooperativa Pollos Vencedor, está diseñado de forma vertical y la toma de decisiones es centralizada, tiene personal de apoyo como analista de información y auxiliares de oficina, que contribuyen a la administración del talento humano y recursos físicos de la cooperativa.

7.6 Resultados obtenidos por la cooperativa.

7.6.1 Ventas

La Cooperativa maneja varios tipos de indicadores para referenciación, uno de los más importantes es el volumen de ventas en kilos, la siguiente grafica muestra el comportamiento de estas ventas para los años 2011 a 2014 en meses, adicionalmente se tienen los datos de los presupuestos para el año 2014.

Tabla No 1
Ventas de pollo (kilos) Pollos Vencedor años 2011-2014 (enero-dic.)
Elaboración propia. Fuente Pollos Vencedor.

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2011	1248667	1115702	1395683	1221235	1328643	1424627	1293744	1373691	1320858	1293355	1271506	1501194	15788905
2012	1219505	1045690	1249275	1026311	1308295	1355580	1117304	1293101	1201726	1360343	1286214	1367474	14830818
2013	1163570	1023860	1110940	1088730	1192720	1153870	1151840	1162780	1056110	1209790	1143460	1268870	13726540
2014	1068933	1008891	1182814	1193550	1265797	1154680	1318300	1232351	1146529	1236730	1118995	1411994	14339564
PPTO	1224586	1177735	1246829	1177782	1344189	1293937	1334766	1356749	1298652	1334766	1403859	1509072	15702922
DIF	155653	168844	64015	-15768	78392	139257	16466	124398	152123	98036	284864	97078	1363358

La tabla No 1 muestra la distribución de las ventas para los años 2011 a 2014 en kilos (meses enero a diciembre) de la cooperativa de pollos vencedor. Las ventas de la cooperativa tienen un descenso desde el año 2011 y hasta el 2013, para el año 2014 presentan un incremento sin llegar a alcanzar los niveles del 2013; 14.339.564 (2014) frente a 15.788.905 (2011), dichos incrementos porcentuales se relaciona en la siguiente tabla.

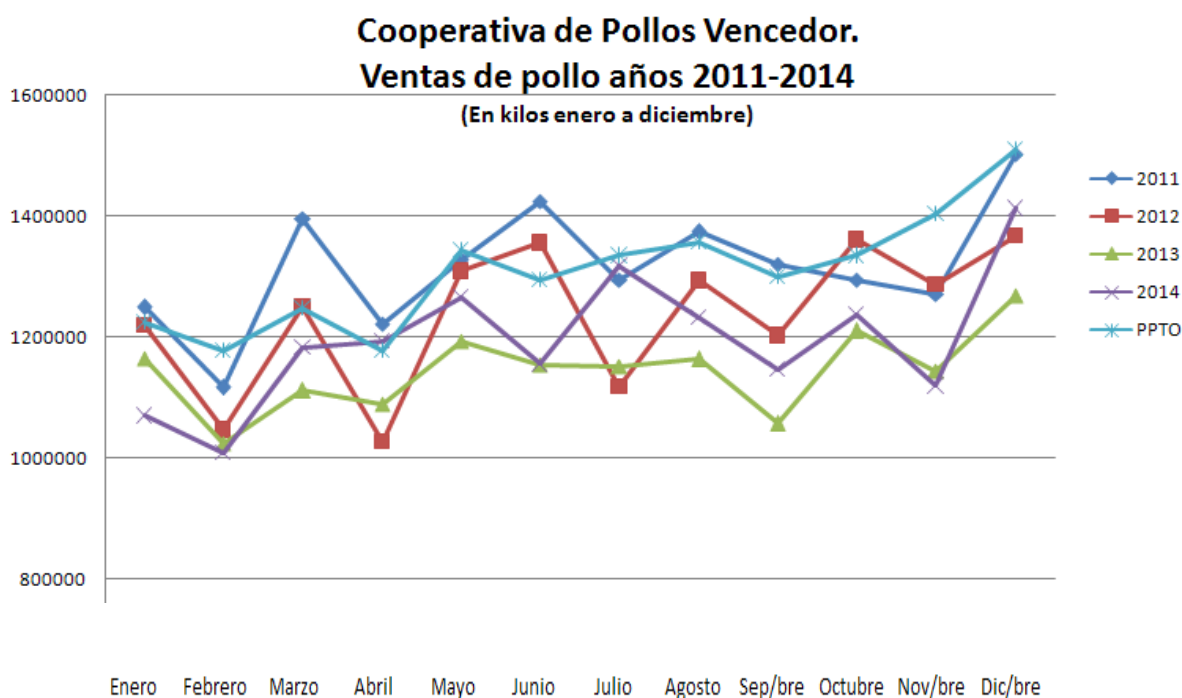
Tabla No 2
Cooperativa Pollos Vencedor. Incremento porcentual ventas años 2011-2014 (kilos)
Elaboración propia.

VENTAS EN KILOS CRECIMIENTO		
AÑO	ABSOLUTO	RELATIVO
2011-2012	-958.087	-6,07%
2012-2013	-1.104.278	-7,45%
2013-2014	613.024	4,47%

La tabla No 2 relaciona el crecimiento porcentual de las ventas de pollo, (kilos) correspondientes a los años 2011 a 2014 de la Cooperativa de Pollos Vencedor, como se hace evidente las ventas a partir de un tope máximo en el año 2011, decrecieron para el 2012 en un 6.07%, en el siguiente periodo (2012-2013) el de crecimiento se acentúa teniendo una baja porcentual de 7.45%, finalmente en el último periodo de la referencia (2013-2014) se presenta un aumento en las ventas del 4.47%, dicho comportamiento guarda concordancia con la media de crecimiento registrado para el año 2014 por el sector el cual mostro un crecimiento del 4.8% en el 2014 (Fenavi). Sin embargo y a pesar del crecimiento las ventas no alcanzaron los valores presupuestados en unidades (kilos), la operación se vio por debajo de lo presupuestado en un 8.68%, en kilos representa 1.363.358.

Estos datos muestran un comportamiento año tras año descrito en la siguiente gráfica:

Gráfica No 9
Ventas de pollo en kilos años 2011 a 2014, Enero-Diciembre.
Elaboración propia. Fuente Pollos vencedor.



Como lo muestra la gráfica No 10 las ventas de pollo, para el caso de la Cooperativa de Pollos Vencedor tienen un comportamiento estacional, los meses de marzo, junio y diciembre muestran las ventas más altas, pasar los meses de enero, abril, septiembre y noviembre, este tipo

de ventas implica producción igualmente estacional la cual debe ser operada desde la planeación para cubrir los niveles y rotación en los meses de mayor venta, estos índices se relacionan en el literal

Otro indicador son las ventas en unidades monetarias, el volumen de ventas en pesos (kilos por precio de kilo en la fecha de venta), estos niveles de ventas constituyen los ingresos operacionales por concepto de venta de pollo, rubro que representa un poco más del 50% del total de los ingresos de la cooperativa para cada año, estas cifras se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No 3
Ventas de pollo Pollos Vencedor años 2011-2014 en millones de pesos (Enero-Dic.)
Elaboración propia. Fuente Pollos Vencedor.

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	PROMEDIO
2011	5.222,06	4.750,98	5.861,17	5.239,58	5.360,47	5.667,39	5.596,29	6.149,26	6.397,73	6.299,70	6.171,57	7.679,54	70395,74	5.866,31
2012	6.060,08	5.130,90	5.857,22	4.780,19	5.539,73	5.715,72	5.105,71	6.095,68	5.699,28	6.323,90	5.980,39	6.679,89	68968,69	5.747,39
2013	5.439,40	4.788,46	5.276,59	5.216,43	5.786,18	5.635,02	5.680,91	5.753,14	5.313,76	5.872,42	5.703,60	6.506,59	66972,50	5.581,04
2014	5.630,61	5.087,03	5.828,41	5.964,69	6.304,48	5.791,61	6.726,52	6.521,17	6.158,90	6.481,98	5.819,57	7.358,37	73673,34	6.139,45
PPTO	6.276,31	5.927,10	6.369,40	5.947,25	6.922,20	6.758,43	6.990,98	7.163,64	6.836,49	6.880,85	7.339,24	8.080,85	81492,74	6.791,06
DIF	645,7	840,07	540,99	-17,44	617,72	966,82	264,46	642,47	677,59	398,87	1519,67	722,48	7819,4	651,62

La distribución de ventas descrita en la tabla No 3 en cuanto a sus totales muestra un decrecimiento para el año 2012 en las ventas, comportamiento que se repite en el año 2013, pero finalmente se revierte para el 2014

Tabla No 4
Cooperativa Pollos Vencedor. Incremento porcentual ventas años 2011-2014 (kilos)
Elaboración propia.

CRECIMIENTO VENTAS EN PESOS		
AÑO	ABSOLUTO	RELATIVO
2011-2012	-1.427	-2,03%
2012-2013	-1.996	-2,89%
2013-2014	6.701	10,01%

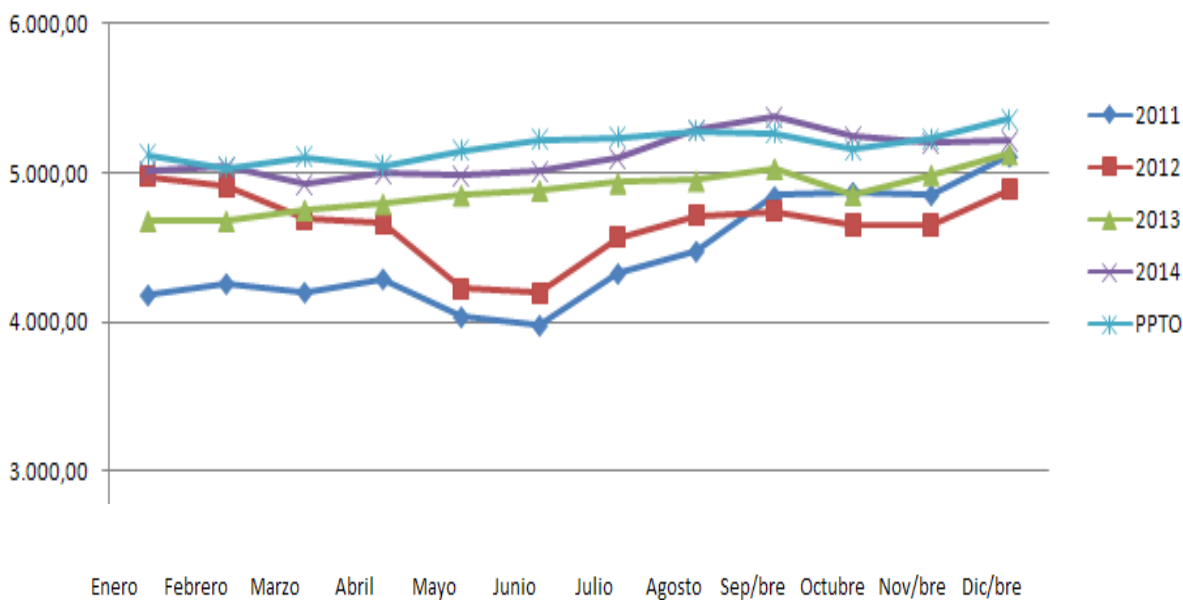
El decrecimiento en las ventas porcentuales para los años 2012 y 2013 se encuentra en el rango de 2 a 3 puntos porcentuales, sin embargo se revierte en el año 2014 en el cual refleja un crecimiento del 10.01%, en parte debido a los incrementos en el precio del kilo de pollo, estos valores se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No 5
Evolución precio de pollo. Pollos Vencedor años 2011-2014 en millones de pesos (Enero-Dic.)
Elaboración propia. Fuente Pollos Vencedor.

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2011	4.182,00	4.258,00	4.200,00	4.290,00	4.035,00	3.978,00	4.326,00	4.476,00	4.844,00	4.871,00	4.854,00	5.112,00	53426
2012	4.969,00	4.907,00	4.688,00	4.658,00	4.225,00	4.201,00	4.570,00	4.714,00	4.743,00	4.649,00	4.650,00	4.885,00	55859
2013	4.675,00	4.677,00	4.750,00	4.791,00	4.851,00	4.884,00	4.932,00	4.948,00	5.031,00	4.854,00	4.988,00	5.128,00	58509
2014	5.015,00	5.042,00	4.928,00	4.997,00	4.981,00	5.016,00	5.102,00	5.292,00	5.372,00	5.241,00	5.201,00	5.211,00	61398
PPTO	5.125,00	5.033,00	5.108,00	5.050,00	5.150,00	5.223,00	5.238,00	5.280,00	5.264,00	5.155,00	5.228,00	5.359,00	62213
DIF	110	-9	180	53	169	207	136	-12	-108	-86	27	148	815

El valor del incremento del precio promedio para el año 2014 respecto al 2013 es de 4.9%, este porcentaje tiene una incidencia en el valor total de las ventas entre años sin embargo el crecimiento definitivo deduciendo el incremento en el precio es de 4.7% similar al de la industria (4.8%).

Gráfica No 10
Precio del kilo de pollo. Años 2011-2014
Elaboración propia. Fuente Pollos Vencedor.



El precio del pollo, al igual que la mayoría de los productos de la canasta básica, tiene un comportamiento similar al del IPC, sin embargo los precios presupuestados se encuentran por encima de los reales. Esta estrategia de ventas implica realizar esfuerzo de la fuerza de ventas en pro de lograr las metas presupuestadas lo cual incide en el acumulado final de las mismas año tras año.

7.6.2 Resultados empresariales

Los buenos resultados de la Cooperativa Pollos Vencedor, pueden verse reflejados en factores claves como la producción, las ventas y los ingresos operacionales, además de la forma en que reintegra a sus empleados la seguridad social respecto sus aportes obligatorios, así como repartir bonos respecto a los excedentes de la empresa, en cómo cada área representa una sola unidad de buenos resultados, así mismo, la contribución en el desarrollo con la sociedad representa en gran medida el éxito en los resultados de gestión de una empresa.

Como tal son el reflejo de las políticas de la administración, la calidad de sus productos, sus esquemas de información, el sistema de trabajo asociado, la identificación de oportunidades de negocios, los diferentes canales de distribución y en general la forma en que se asume el negocio.

7.6.3 Evolución en Producción

Gracias a la adquisición de nuevas granjas en el sector de Cundinamarca, la producción del año 2014 se vio representada cuantitativamente en la consecución de un mayor puntaje de IP (índice de producción), pasando de 69 a 77 puntos; respecto al año inmediatamente anterior, los resultados encontrados fueron satisfactoriamente favorables para la cooperativa.

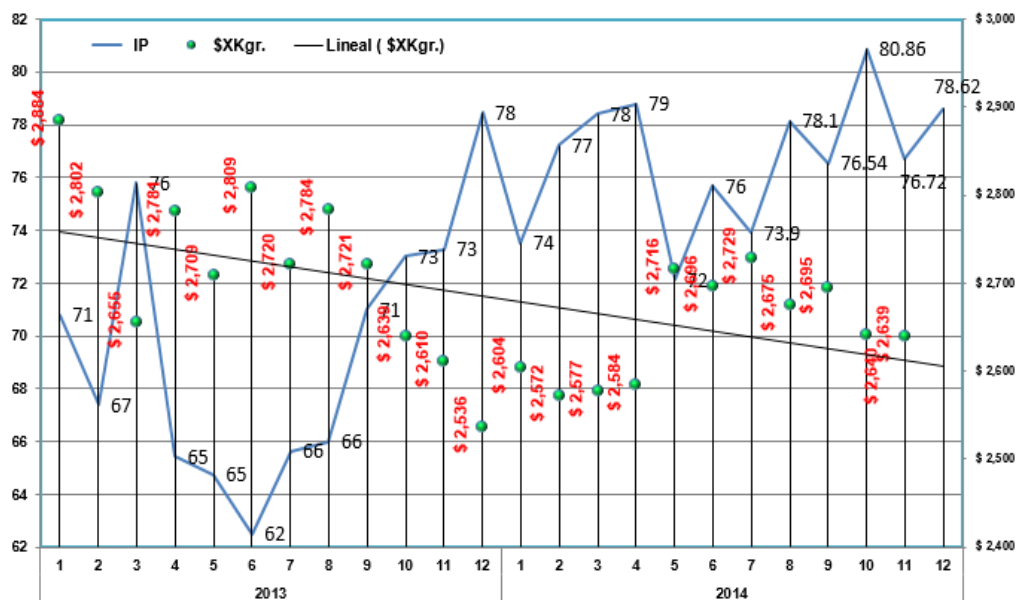
Gráfica No 11
Producción año 2014
Fuente Pollos Vencedor.

Resultados Producción 2014

• En granjas	Total Año/ Prom mes
– Huevos Incubados.	11,835,030 / 986,253
– Pollitos de un día	9,727,506 /810,626
– Pollo en Pie producido.	9,016,945 /751,412
• En Planta	
– Pollo en pie recibido	9,122,487/760,207
– Peso de pollo en pie recibido Kg	19,604,549/1,633,712
– Peso Promedio pollo beneficiado g	2030

Gráfica No 12
Resultados de la producción Cooperativa de pollos vencedor 2014

RESULTADOS PRODUCCION



7.6.3 Canales de Distribución

Pollos Vencedor ha logrado una gran expansión a nivel nacional, teniendo presencia en grandes cadenas de supermercados como Colsubsidio, adicionalmente distribuye mediante canal tienda a tienda en: famas, distribuidoras de pollo y supermercados, la calidad de su producto representa para ellos la continuidad de la cooperativa, y la buena gestión efectuada lleva consigo negocios alcanzados como los nombrados anteriormente.

Gráfica No 13
Clientes Cooperativa de Pollos Vencedor
Fuente Pollos Vencedor



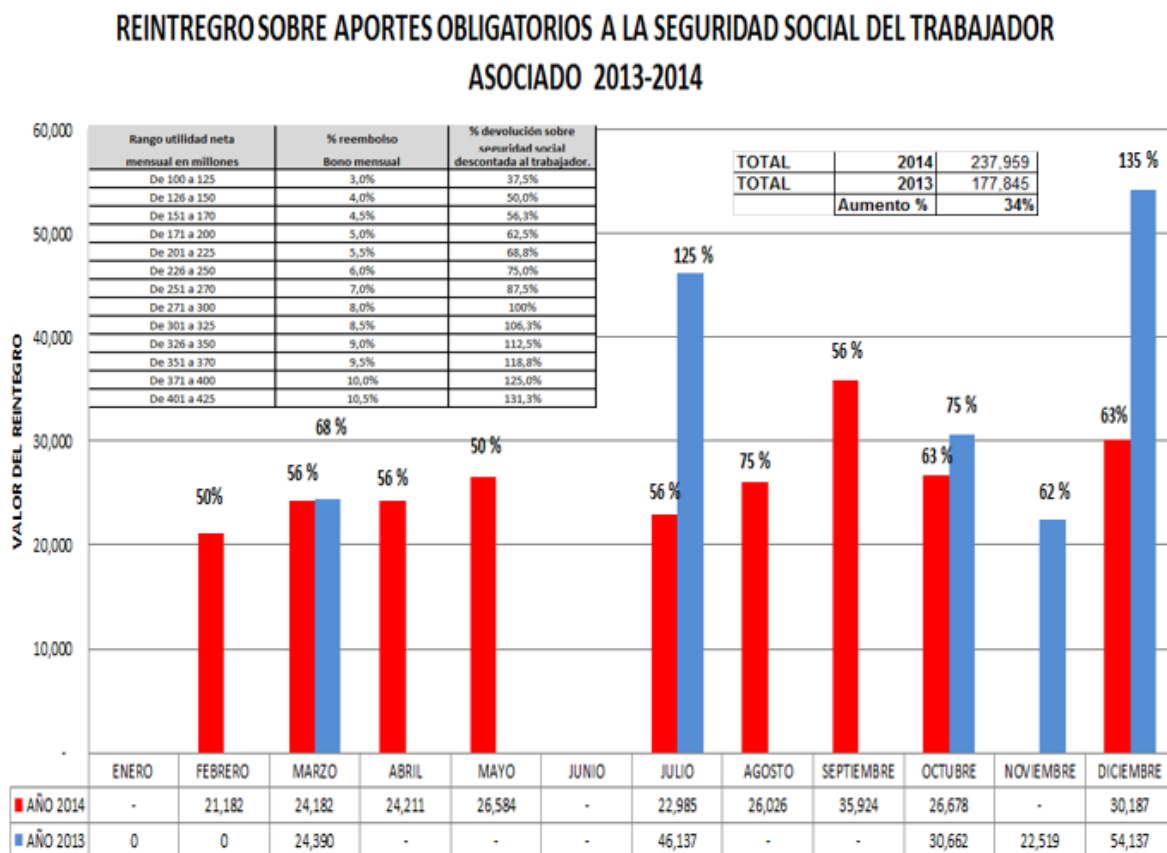
7.6.4 Beneficios a sus asociados

Reembolso seguridad social

La buena gestión administrativa llevó a que en el año 2014 se encontrara un mejor rendimiento respecto al reintegro de los aportes obligatorios, ya que en comparación al año 2013, el reintegro pudo efectuarse de manera constante en el transcurso de los meses, no tuvo picos

significativos en el valor del reintegro pero su constancia en el tiempo llevó eventualmente a que el total que se obtuviera aumentara un 34%.

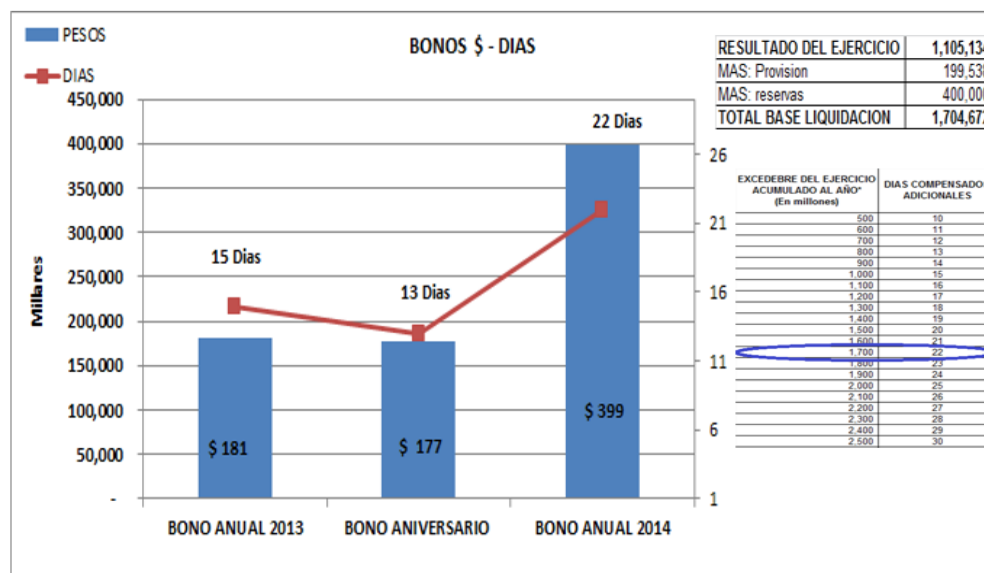
Gráfica No 14
Reintegro aportes a la seguridad social 2013-2014
Fuente Pollos Vencedor.



7.6.5 Bonos extraordinarios por utilidades

El éxito de la cooperativa Pollos Vencedor, llevó a que en el año 2014 los bonos otorgados tuvieran un mayor valor a comparación del 2013, que además de tener pocos días agregados de compensación, su valor significó menos de la mitad de lo otorgado por el año siguiente a sus asociados.

Gráfica No 15
Bonos por utilidad 2014
Fuente Pollos Vencedor.



Gráfica No 16
Logros 2014
Fuente Pollos Vencedor

PRINCIPALES LOGROS 2014 POR AREA	
PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> Pasar IP (Índice de Productividad) de 69 a 77
LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> Centralización de la distribución en Bogotá Consolidación de bases de datos. Programaciones a planta a través del sistema de información
PLANTA	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación línea de beneficio para mejorar tiempo de desangre. Instalación de escurridor A LA SALIDA DEL CHILLER. Aumento de producción de marinado de 30 Ton a 150 Ton. Aumento de 20% en la producción de producto despresado. Instalación de 1 máquinas de empaque automática por termoencogido.
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento en kilos vendidos del 4.5% equivalentes 612 Ton. Crecimiento del 9.6% equivalentes \$6,431,000,000. Rentabilidad durante 11 meses del año. Consolidación de canales. Incremento en el precio promedio de 4% equivalente a \$198.

FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Bancolombia para la adquisición de maquinaria para la planta por \$ 4.200.000.000. • Mejores resultados en cartera se baja la provisión de cartera en un 57% con respecto al 2013. y en rotación pasamos de 30 a 28 días. • Reducción del saldo de deudas con bancos en 1.700 millones
GESTION HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> • 257 participantes en cursos de cooperativismo a cero costo • Reactivación de los programas al mejor trabajador Vencedor y premio a la constancia. • Convenio con el SENA para formación técnica y formación continuada. • Suscripción convenio con Coopcentral para créditos de libranza.

7.6.6 Aspectos de carácter Social

Gracias a los buenos resultados expuestos anteriormente, la cooperativa Pollos Vencedor contiene dentro de sus principios, el adoptar una postura de carácter social, a personas de escasos recursos, así como también el de tratar de incluir un mejor ambiente laboral para todos sus empleados, representado en el siguiente balance social:

Tabla No 6
Balance Social 2014
Fuente Pollos Vencedor.

BALANCE SOCIAL 2014			
AREA	DESCRIPCION	BENEFICIADOS	VALOR
BIENESTAR	• Presentes día de la mujer	372	550
	• Presentas día de la madre	330	2,944
	• Evento celebración 43º Aniversario de la Cooperativa.	570	6.400
	• Día de la familia compensar.	540	0
	• Celebración día de los niños octubre.	640	5,700
	• Obsequios y fiesta niños, diciembre.	640	15,840
	• Medio día libre por cumpleaños.	570	
	• Descuentos a asociados. 19 Ton de producto.	570	13,080
	• Premio a la constancia 1720 Kg	305	8,447
	CAPACITACION	• 4 Cursos de cooperativismo.	257
• Técnico en ventas.		23	0
• 27 Eventos de salud ocupacional		543	1,740
SERVICIOS FINANCIEROS	• Convenio para créditos con libranza con Coopcentral	62	350.000

COMPENSACIONES ADICIONALES	• BONO RESULTADOS 2013.	577	181,000
	• BONO ANIVERSARIO AGO 2014.	570	177,000
	• BONO RESULTADOS 2014.	576	399,000
	• REEMBOLSO SS.	579	238,000
BENEFICIOS COMUNIDAD	Kits escolares		
	• ALBAN	1029	42,046
	• GUADUAS	1172	47,890
	• GUAYABAL DE SÍQUIMA	733	29,950
	• SASAIMA	2083	85,110
	TOTAL KITS	5017	205,000
TOTAL BALANCE			1,256,201

7.7 Retos de la Coop Pollos Vencedor

La Cooperativa de Pollos Vencedor no es ajena a su sector económico, el Avícola, las últimas cifras indican un crecimiento moderado, para el año 2015 cerró con un crecimiento de 5%, 4.8 en el pollo y 5.3% en huevo., Fuente: fenavi. Balance Avícola 2015 y expectativas 2016 así misma o se plantea un crecimiento de 2.7% en el renglón del pollo y 7.8% en el huevo, las expectativas son por tanto halagüeñas, se prevé un crecimiento y adicionalmente el mercado se encuentra en auge, sin embargo existen algunos retos que debe afrontar el sector y la Cooperativa. (Fenavi, 2016)

7.8 La globalización

La globalización es otro aspecto que ha tenido que sortear Pollos Vencedor. El Gerente opina que la globalización afecta la industria avícola colombiana, que podría tener al país lleno de pollo extranjero con unas pérdidas enormes de empleo y de patrimonio para muchas compañías del país.

“El temor a corto plazo es que empiece la presencia de pollo americano, pero lo que más preocupa es la posición del gobierno. Un gobierno indiferente con el sector avícola, aunque reconoce que el sector avícola es perdedor no tiene una política sectorial para ayudar a que sea más competitivo”. (Constanza Gomez, 2013)

Pollos Vencedor sigue estrategias de eficiencia y mercadeo, así como una apuesta por la identidad del sabor del pollo colombiano, el empresario muestra una gran preocupación por lo que llama indiferencia del gobierno ante un sector que requiere apoyo para responder a la competencia extranjera. (Constanza Gomez, 2013)

Sin embargo el mercado sigue afectándose, “Hasta ahora, el gremio prevé un año positivo a pesar de que sigue existiendo una sobre oferta que tiene a los empresarios alertas y a la expectativa de los tratados comerciales, que en su opinión, traen más desafíos que oportunidades. Por ejemplo, En estados unidos el consumidor prefiere la pechuga, una condición que genera la importación de las demás partes del pollo (cuartos traseros) baratas”, dice el presidente de Fenavi, Andrés Fernando Moncada, quien aclara que un kilo de cuartos traseros proveniente de ese país, incluyendo el proceso logístico, sería cercano a \$2.650, mientras en el mercado local está por los \$4.500.” (Dinero, 2012)

8 DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es el estudio de caso, se justifica este modelo en función de la investigación que busca identificar los factores de éxito, en este caso de la Cooperativa de Pollos Vencedor, metodología que implica tomar los referentes que pueda aportar la Cooperativa y por tanto se constituye está en el “caso de estudio”.

8.1.1 Estudio de caso

Según Carazo (2006) el método de estudio de caso, es una estrategia metodológica de la investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto contribuye al desarrollo de un campo científico determinado, razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo incluso apropiado para la elaboración de tesis doctorales. Carazo, 2006 (p.189)

Las características de la metodología de estudio de casos son relevantes cuando se busca establecer situaciones específicas en función de los procesos y las personas que diseñan estrategias, validan y dinamizan los procesos, “el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” Carazo, 2006 (p.168)

Estas definiciones se correlacionan con el anteproyecto factores de éxito de la cooperativa Pollos Vencedor en:

- Se requiere inicialmente de un referente “caso” el cual permita identificar los factores de éxito.
- Se busca analizar la información recolectada desde múltiples perspectivas y no desde una sola variable.

- El estudio del comportamiento en cuanto a la planeación estratégica y toma de decisiones que ha permitido a la cooperativa convertirse en una empresa solvente en el sector avícola Colombiano.
- Se pretende explorar en forma profunda y obtener un conocimiento amplio acerca de cuáles son los factores de éxito de la cooperativa Pollos vencedor
- Para realizar esta investigación se requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar.
- Se pretende determinar la coherencia existente entre la dirección de la cooperativa pollos Vencedor y el modelo empresarial cooperativo
- Se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: Entrevista estructurada, encuestas, observación directa, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con las buenas prácticas de la cooperativa Pollos Vencedor.
- Con base en la literatura relevante se pretende analizar detalladamente la información cualitativa y cuantitativa utilizando el método inductivo/deductivo dentro del marco teórico de la investigación.
- Se pretende realizar un estudio completo desde el punto de vista teórico y práctico que demuestre coherencia y veracidad a la hora de relacionar los resultados de la investigación.
- Mediante la aplicación rigurosa de los lineamientos del estudio de caso se busca dar validez y fiabilidad a los resultados obtenidos, garantizando la calidad y la objetividad de la investigación.

8.1.2 Población

Según (Hernández, 2004), (...) Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo estriba en delimitar claramente la población con base en los objetivos de estudio. (...) Para el enfoque cuantitativo, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (...) Metodología de la Investigación, 2004 (cap.8)

Determinando los intereses de la cooperativa Pollos el vencedor, delimitaremos la población estableciendo un proceso de encuestas existente para los directivos de la cooperativa, siendo estos, dentro de la misma, 45 miembros

8.1.3 Muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

De donde

- n tamaño de la muestra (encuestas a realizar)
- N Tamaño del universo o población total
- d Desviación estándar,
- Z Nivel de confianza el cual tomado en base a un 95% equivale a 1.96
- p = proporción esperada

Entonces

$$n = \frac{50 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95q}{0.03^2 * (50 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.95}$$

$$n = 45$$

8.2 Métodos de investigación

8.2.1 Método inductivo

Según Méndez (2004) (...) Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación, De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados. (...). (Mendez, 2004)

Siendo el estudio de los Factores de éxito de una Cooperativa un ámbito el cual ya se ha trabajado con anterioridad, se espera que el estudio muestre la observación de fenómenos o situaciones particulares que en coincidencia se pudieran conocer, dentro de esta investigación, el análisis del

desempeño de la organización dentro de la economía colombiana, se establecerán variables endógenas y exógenas que previamente se habrán establecido, identificando con mayor facilidad el impacto que cada una de estas se presenta dentro de la cooperativa.

8.2.1 Método de síntesis

“La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. En consecuencia, análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual al análisis debe seguir la síntesis” Mendez, 2004.

Los Factores de Éxito de la Cooperativa Pollos Vencedor, crean valores que solo se confirmaran con el estudio exhaustivo de la cooperativa y cuando estos resultados se logren identificar, se relacionan con todas aquellas variables que dan una importancia relativa al éxito inmerso en el cual se encuentra la Cooperativa, creando explicaciones detalladas del porque estos resultados se pudieron haber obtenido, generando una síntesis mucho más concisa y objetiva del éxito obtenido.

8.3 Instrumentos

8.3.1 La entrevista

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de lo que es real. En opinión de (Sabino; 1996) “la entrevista desde el punto de vista del método “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos precisos para una investigación, en donde el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarles datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar y asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones”. Sabino (Pág. 296)

Una de las herramientas de investigación utilizada es la entrevista, los investigadores se reunieron a dialogar con el gerente general de la Cooperativa Pollos Vencedor, José Luis Fonseca, efectuada en el mes de Septiembre del año 2015, en ella expresó opiniones respecto de los factores de éxito que permiten a la cooperativa mantenerse como una de las empresas líderes del sector avícola y el solidario, sin embargo no se permitió grabar la misma por lo cual no es posible su transcripción.

9. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

9.1 Directas

9.1.1 Encuesta.

Con el ánimo de tener una fuente de información primaria que permitiera contextualizar los resultados obtenidos por la Cooperativa, los investigadores realizaron una encuesta aplicada a la muestra determinada de socios, para este caso 45, este es un elemento de juicio importante para el estudio dado que permite un acercamiento a los factores de éxito desde la perspectiva interna.

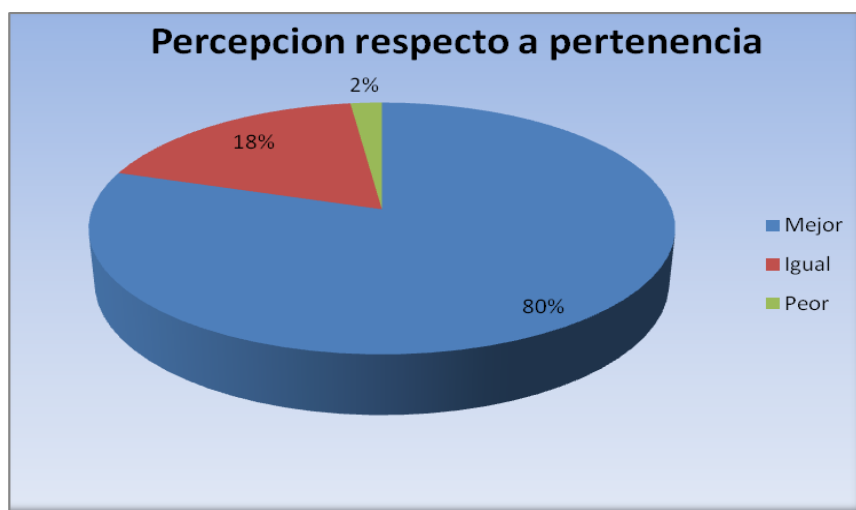
9.2 Tabulación y análisis de los resultados de las encuestas

Dentro del trabajo investigativo y de recolección de información al interior de la Cooperativa de Pollos Vencedor se utilizó como instrumento la encuesta, de la cual se adjunta una copia. Dicha encuesta se realizó aleatoriamente a 45 asociados dentro de las diferentes áreas de la cooperativa como son el área administrativa, área financiera, área de gestión humana, área comercial, de ventas y el área de producción.

En la encuesta se investigó la percepción que tienen los asociados a todo nivel de los beneficios de trabajar con una empresa del sector solidario y de lo que ellos consideran son los factores más relevantes al momento de evaluar su crecimiento personal y el de la cooperativa.

Haciendo un análisis cualitativo de las respuestas dadas por los asociados se evidencia que:

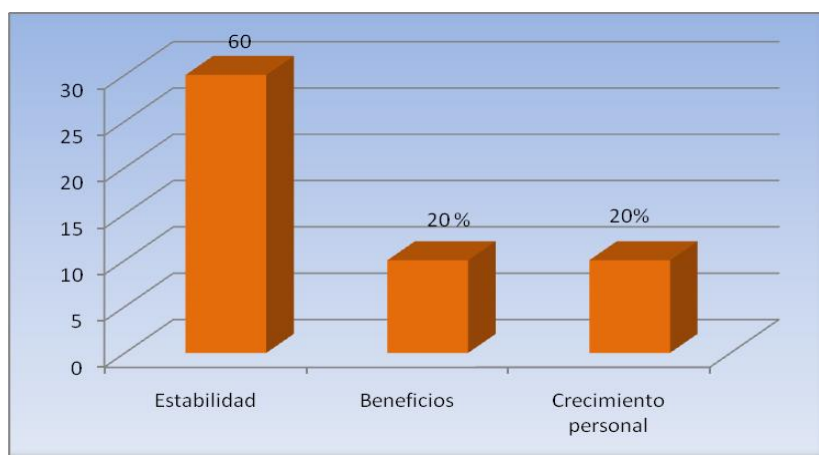
1. Usted cree que estar vinculado con la Cooperativa de Pollos Vencedor respecto o otras alternativas de trabajo es Mejor ___ Igual ___ Peor ___



El **80%** de los encuestados considera que pertenecer a una CTA es mejor que emplearse en otra alternativa de ocupación existente en la economía del país. El **18%** considera que trabajando en otras empresas del sector Público o privado estarían en las mismas condiciones y solo el **2%** cree que en empresas de otro sector tendrían mejores beneficios y oportunidades.

- 2.Cuál es el mayor beneficio de trabajar en la Cooperativa

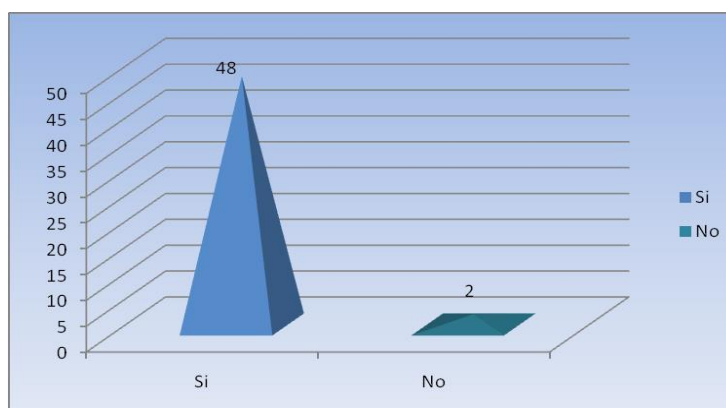
Estabilidad _____ Beneficios _____ Crecimiento personal y laboral _____ otros _____



El **60%** de los entrevistados cree que el mayor beneficio de trabajar con la Cooperativa es la estabilidad, los beneficios como incentivos y la participación de los excedentes. El **20%** considera que lo es el crecimiento personal y laboral. El otro **20%** están divididas las respuestas entre aprendizaje, experiencia, reconocimiento y calidad de vida.

3. Usted cree que participa en los excedentes que genera la cooperativa

Si ____ No ____ Otra opinión _____



El **96%** de los encuestados tiene la certeza de participar de los excedentes de la operación de la cooperativa. El **4%** restante cree que solo recibe una bonificación adicional por el buen desempeño de su cargo.

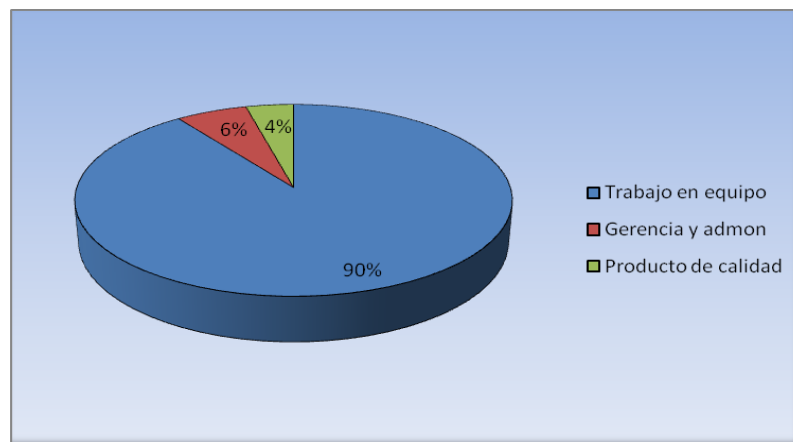
4. De las siguientes características cual considera usted que es un factor que incide en el buen desempeño de la cooperativa.

Trabajo en equipo _____

Compromiso _____

Gerencia y administración _____

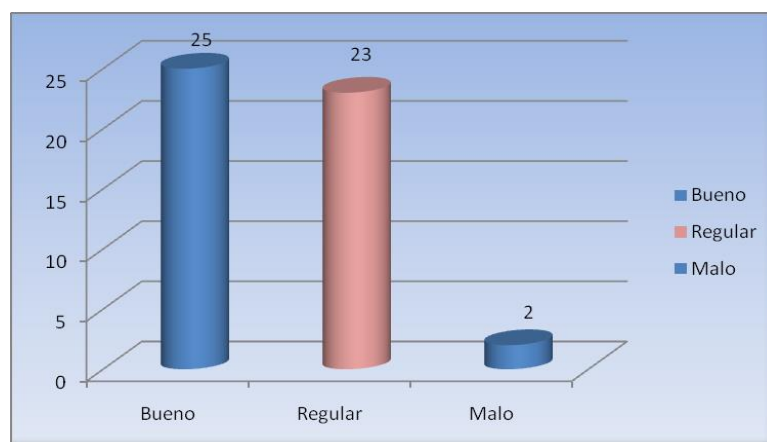
Producto de calidad _____



El **90%** de los encuestados cree que el factor más determinante en el éxito de la cooperativa es el trabajo en equipo y el compromiso de todos los asociados. El **6%** atribuye el éxito a la excelente administración y el otro **4%** a la calidad de los productos, los entrevistados terminan por asociar el trabajo en equipo con el compromiso.

5. Según usted el sistema de comunicación de la empresa es

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

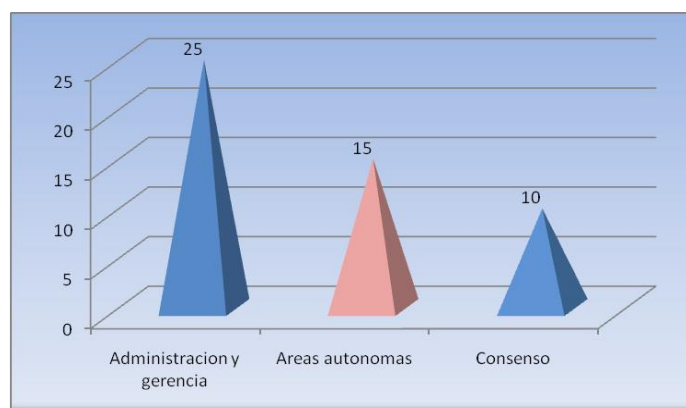


El **50%** de los entrevistados considera que el sistema de comunicación al interior de la cooperativa funciona de manera eficaz ya que siguen un conducto regular preestablecido. El **46%** considera que la comunicación no es la mejor pero fluye gracias a la implementación de dispositivos tecnológicos que permiten la rapidez al momento de

transmitir información y solo el **4%** considera que el sistema de comunicación es débil o deficiente entre las áreas.

6. Según su criterio la toma de decisiones de la cooperativa se da desde

La administración _____ Cada área es autónoma _____ Por consenso _____



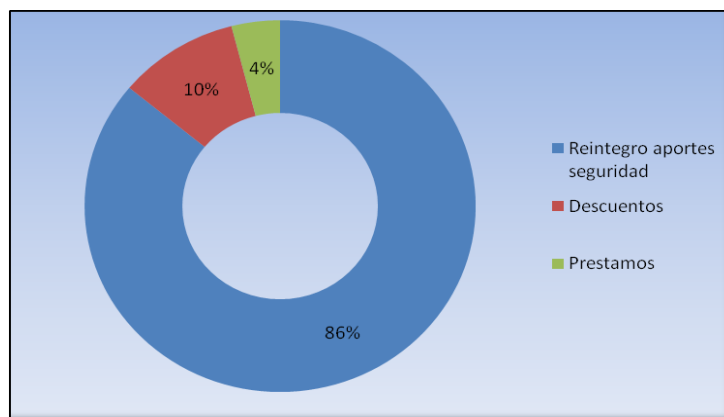
El **50%** de los encuestados afirma que las decisiones se dan desde la administración y el concejo. El **30%** afirma que cada área es autónoma para tomar decisiones. El **20%** de los encuestados afirma que la toma de decisiones se hace por consenso dentro del área sometiendo a evaluación las diferentes alternativas para llegar a la mejor decisión.

7. Cual considera usted que es el mejor beneficio que distribuye la cooperativa

Reintegro de seguridad social _____

Descuentos por compra de los productos de la cooperativa _____

Préstamos educativos, recreación, etc. _____



El **86%** de los encuestados coincide en afirmar que el reintegro de una parte de los aportes por seguridad social es uno de los mejores beneficios que encuentran trabajando en la cooperativa. El **10%** afirma que son los descuentos por adquirir los productos de la cooperativa para su consumo. El **4%** afirma que el mejor beneficio que ofrece la cooperativa son los préstamos educativos, recreación familiar y calidad de vida.

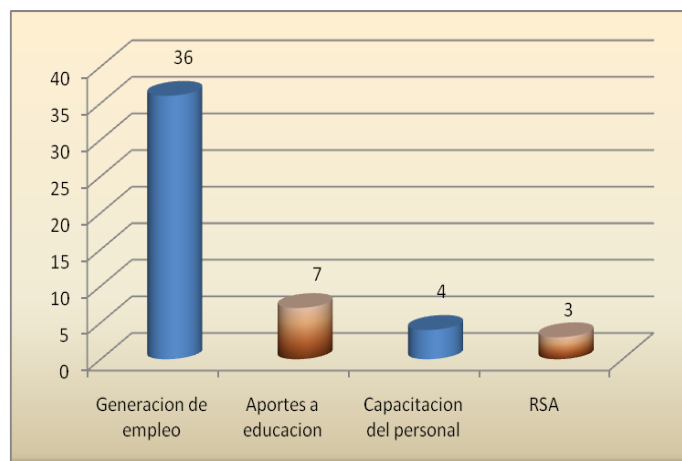
8. Cuál cree que es el mayor aporte social que realiza la cooperativa

Generación de empleo _____

Aporte de excedentes a educación _____

Capacitación del personal _____

Responsabilidad social y ambiental _____



El **72%** de los entrevistados considera que el mayor aporte social que hace la cooperativa al entorno es la generación de puestos de trabajo directos e indirectos en zonas urbanas y rurales. El **14%** considera que es el aporte excedentes a la educación y el **8%** considera que es la capacitación que se le da a todo el personal y el **6%** considera que el mayor aporte es el compromiso con el medio ambiente (RSE)

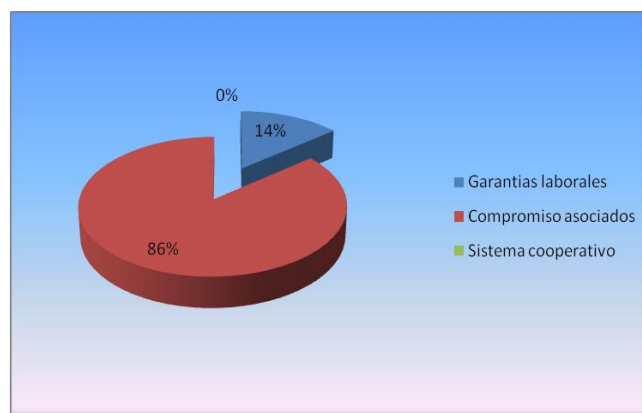
9. Cuál cree usted que es el factor que más relevancia ha tenido para la permanencia de la cooperativa a través del tiempo.

Garantías laborales _____

Compromiso de los asociados _____

Sistema cooperativo _____

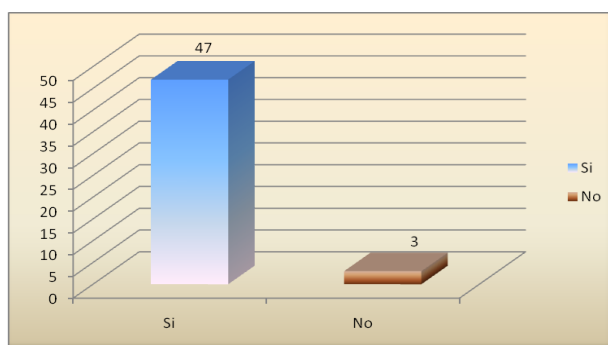
Otro Cual _____



El **86%** de los encuestados cree que el factor más relevante para la permanencia de la cooperativa en el tiempo es el compromiso de sus asociados y el trabajo en equipo. El **14%** cree que la permanencia en el tiempo se debe a las garantías que ofrece la cooperativa y al buen clima laboral

10. Considera usted que es fácil para una Cooperativa de Trabajo asociado permanecer y crecer en la economía colombiana.

Si _____ No _____



El **94%** de los encuestados coincide en afirmar que no es fácil que una CTA de estas características permanezca en el mercado con una tendencia creciente ya que es muy difícil generar estrategias comerciales. El **6%** restante afirma que es fácil, ya que el esfuerzo de todos los asociados se materializa en la calidad e innovación de los productos que la cooperativa ofrece.

11. Recibe usted algún tipo de beneficio por ser asociado de la cooperativa en alguna de las siguientes formas

Excedentes de la compañía _____

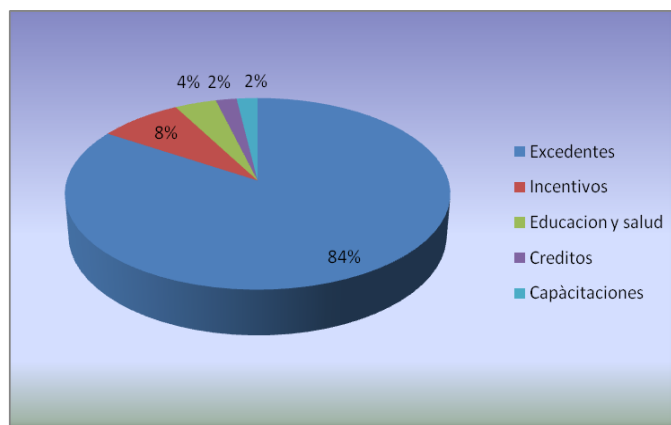
Incentivos por desempeño laboral _____

Educación, salud _____

Créditos _____

Capacitaciones _____

No sabe no responde _____



El **84%** de los encuestados afirma que no reciben ninguna compensación ordinaria o extraordinaria a parte de los excedentes que da la cooperativa. El **6%** restante afirma que reciben bonos de incentivos de acuerdo a su desempeño. El **22%** de los encuestados afirma que recibe algún tipo de bonificación en la parte de educación, salud o bienestar, como devolución del porcentaje de aportes por seguridad social sujeto a los resultados. El **18%** de los encuestados afirma que tienen la posibilidad de solicitar créditos estudiantiles para ellos o sus hijos por medio de algo que esta denominado dentro de la cooperativa como la Mutual. El **6%** de los encuestados afirma que no tiene conocimiento del tema o que nunca ha disfrutado de dichos beneficios si existieren. El **4%** restante afirma que reciben beneficios de educación a través de capacitaciones dictadas por el SENA.

12. Qué tipo de limitaciones tiene la cooperativa para competir en el mercado

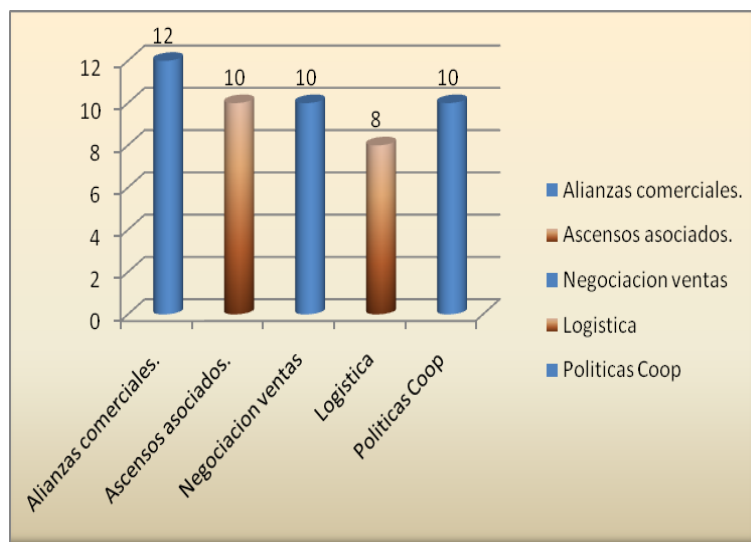
Alianzas comerciales _____

Ascensos de los asociados _____

Poder de negociación representantes de ventas _____

Logística _____

Políticas de la cooperativa _____



En esta pregunta las respuestas se encuentran muy divididas, el **24%** de los encuestados afirma que la cooperativa tiene limitaciones como no poder hacer alianzas comerciales con otras empresas y no tener credibilidad en el sector financiero por ser cooperativa. El **20%** afirma que las limitaciones existen para los ascensos de los asociados pues los puestos están predeterminados. El **20%** afirma que las limitaciones están en el poder de negociación de los representantes de ventas pues no son autónomos en las negociaciones. El **16%** afirma que las limitaciones estas en la parte logística ya que se le incumple con la entrega a los clientes. El **10%** de los encuestados afirma que por la estructura de la cooperativa y las políticas que maneja no encuentran ninguna limitación.

Se evidenció que la evaluación de los asociados en un alto porcentaje es positiva con respecto al nivel de satisfacción laboral, En su gran mayoría las personas que pertenecen a la cooperativa hace más de 5 años percibieron beneficios adicionales que les brindó una empresa del sector solidario y sienten que trabajan para sí mismos, pues los excedentes de los que participan son directamente proporcionales a los resultados de su gestión. Entienden que deben trabajar como equipo para la consecución de los objetivos y el beneficio de todos, además atribuyen el éxito en gran medida a la sinergia entre la parte ejecutiva, administrativa, productiva y comercial.

Sin embargo desde lo académico se sugiere que haya una mejora en el sistema de comunicación pues hay muchos asociados que aún no conocen cuales son los elementos diferenciadores de pertenecer a una empresa del sector solidario, es bueno realizar algunos talleres informativos con el fin de lograr el compromiso de todos y que los esfuerzos grupales e individuales vayan en línea con los objetivos de la cooperativa.

9.3 Fuentes Secundarias

Bibliotecas

- Biblioteca Universidad de la Salle, La Candelaria, Bogotá
- Biblioteca Luis Ángel Arango

Empresas / instituciones

- Ministerio de Trabajo
- Ascoop
- Confecoop

Bases de Datos

- Proquest Unisalle, Multi Legis

Navegadores especializados

- <http://www.supersolidaria.gov.co/>

- <http://www.dansocial.gov.co/>
- <http://www.fogacoop.gov.co/>
- <http://www.cicopa.coop/>

10. FACTORES DE ÉXITO DE LA COOPERATIVA.

Los factores de éxito, entendiendo estos como los niveles elevados de desempeño empresarial en cuanto a la consecución de objetivos, metas y presupuestos, que permiten la concreción de rentabilidad y beneficios, corresponden a todas aquellas variables que permiten el logro de resultados en la organización, para este propósito los investigadores propusieron tres tipos de herramientas metodológicas que permitieron un acercamiento a estos factores: encuestas, entrevista con el gerente y recolección en fuentes primarias.

La consolidación de información recolectada de esta manera permite analizar el comportamiento de la cooperativa e inferir mediante procesos cualitativos y cuantitativos los factores que permiten a la misma obtener resultados satisfactorios.

Los resultados documentales de la investigación sobre la Cooperativa de Pollos Vencedor se encuentran relacionados en el capítulo 7, en el capítulo 8 el diseño metodológico y en el capítulo 9 las herramientas de investigación, la encuesta, los resultados de la misma así como su análisis e interpretación.

En base a toda la anterior información se puede describir los factores de éxito de la cooperativa:

10.1 Pertener al sector solidario.

La estructura y naturaleza del sector solidario permite la asociación de personas naturales en torno a una figura jurídica que posee ventajas comparativas respecto a otro tipo de asociaciones, este tipo de ventajas se pueden resumir en:

- **Carencia de ánimo de lucro.** Al no poder distribuir utilidades entre los asociados, los excedentes del ejercicio son reinvertidos en el objeto social de la cooperativa aumentando el capital de trabajo, el capital neto de trabajo y la liquidez de la empresa.
- **Prestaciones sociales y seguridad social** cubiertas por los mismos asociados, esta característica tiene la misma incidencia de la anterior es decir permite ahorro inter y

ahorro fiscal aumentando el capital de trabajo y fortaleciendo financieramente la organización.

- **Régimen tributario especial**, consistente en incentivos de carácter tributario otorgados por el gobierno con el propósito de incrementar las posibilidades de éxito del sector solidario dada su naturaleza. Básicamente las excepciones tratan el impuesto de renta, el cual aplica únicamente un 20%, la no aplicabilidad de renta por comparación patrimonial, no existe renta presuntiva, no tienen que realizar el cálculo anticipado de la renta ni ajustes por inflación.

10.2 Planeación Estratégica.

Corresponde a una estructura formalizada y debidamente socializada mediante un organigrama administrativo, jerárquico de tipo vertical, pero con carácter funcional por divisiones y áreas, las relaciones de autoridad responsabilidad son claras y corresponden a una jerarquía expresada en su régimen de trabajo de la siguiente forma:

- Consejo de Administración
- Comités Especiales
- Gerente general.
- Gerentes de área.
- Directores.
- Subdirectores.
- Administradores.
- Jefes.

Este tipo de organización permite una división clara del trabajo fomentando la especialización del mismo del mismo, la responsabilidad y autoridad se encuentran claramente definidas y jerarquizadas.

Finalmente el Gerente General debe rendir cuentas al Consejo Administrativo, el cual está compuesto por todos los asociados

10.3 Organización social.

La Cooperativa se alimenta permanentemente de las iniciativas de sus asociados, esta política se garantiza mediante el artículo 11 del régimen de trabajo asociado aprobado por la asamblea, en el cual se prevé la organización de comités permanentes y comisiones transitorias que participen en la planeación; coordinación y evaluación del trabajo, adicionalmente se establece que los asociados deben estar informados permanentemente por sus superiores jerárquicos respecto de la situación administrativa, financiera, económica, los avances, retrocesos y la actividad general de la Cooperativa.

Este tipo de canal de información protege a la cooperativa respecto de la toma de decisiones personales que no correspondan a los intereses generales de los asociados, así como también el establecimiento de objetivos y metas que no tengan una concordancia con las directrices aprobadas por la asamblea general de los asociados permitiendo adicionalmente socializar en parte la administración estratégica de la cooperativa.

La Cooperativa tiene a su vez mecanismos que permiten a los asociados, incluso desde el momento de su vinculación inicial, entrenamiento y evaluación en aspectos tales como:

- Adaptabilidad al trabajo asociado
- Conocimiento del sistema de trabajo cooperativo.
- Logros en la formación y práctica cooperativa.
- Productividad.

- Calidad del trabajo.
- Oportunidad del trabajo.
- Comportamiento con los compañeros de trabajo.
- Compromiso e identificación con los objetivos establecidos y los valores institucionales

Este tipo de organización termina por construir un tejido de carácter social en el cual se impulsa el cooperativismo como forma de trabajo asociado, reconociendo la importancia del asociado como parte de la cooperativa e impulsando la iniciativa propia como elemento de desarrollo grupal y asociado.

Adicionalmente cabe anotar que el consejo administrativo se constituye como un garante de los derechos de los asociados, ejerciendo vigilancia permanente respecto de los derechos y obligaciones de los mismos.

10.4 Productos y servicios.

Una fortaleza que garantiza el éxito de la Cooperativa es el tipo de producto que ofrece, pollo fresco y huevos de la mejor calidad, procesado en granjas propias, la cadena de frío de la empresa permite este ofrecimiento y cumplimiento de la promesa al cliente final, se constituye como un valor agregado que aumenta la competitividad de la cooperativa y permite una propuesta de valor al mercado.

La cadena productiva de la cooperativa permite asegurar cada uno de los procesos con recursos propios por lo cual se reduce el tiempo necesario para colocar los productos en el consumidor final y asegura los estándares de calidad exigidos por el mercado y la cooperativa misma.

10.4.1 Variedad de productos.

En la actualidad la cooperativa cuenta con una gama de más de 40 productos diferentes desde carne de pollos hasta pollo porcionado y gourmet, entre la variedad de productos se encuentran:

- Pollo entero
- Pollo porcionado.
- Pollo gourmet.
- Filetes de pechuga.
- Pollos adobados.
- Gallina criolla.
- Gallina campesina.
- Pierna pernil sin rabadilla.
- Pierna pernil con rabadilla
- Pechuga entera.

Esta variedad de productos, ofrecidos al consumidor final, permite una amplia gama dividida en líneas de producto con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes

10.5 Canales de distribución.

La cooperativa cuenta con un canal de distribución propio, desde sus 50 granjas ubicadas en sitios estratégicos de la geografía nacional, hasta los centros de acopio y distribución, este tipo de canal disminuye al máximo los intermediarios, no existen distribuidores

ni mayoristas, el producto es entregado por la misma cooperativa mediante preventa, garantizando siempre la entrega de producto fresco y de la más alta calidad, adicionalmente se cuenta con puntos propios de venta

10.6 Imagen corporativa.

Esta imagen se encuentra expresada en su misión, visión y valores institucionales, permite a la cooperativa tener una imagen ante el mercado, la competencia, el consumidor y los empleados propios, todos los stakeholder se encuentran identificados e involucrados en la misma.

10.6.1 Misión

“Empresa del sector agroindustrial de economía solidaria que produce, transforma y comercializa productos del sector avícola, comprometidos con el desarrollo económico y sostenible de los asociados y sus familias, comprometidos con el medio ambiente respetando las leyes” Fuente: Cooperativa de Pollos Vencedor.

10.6.2 Visión

“consolidarnos en el mercado como una empresa líder, generadora de soluciones alimenticias, con alto valor nutritivo para la población colombiana, manteniendo y cumpliendo con las más exigentes normas de calidad.” Fuente Cooperativa de Pollos Vencedor

10.6.3 Valores corporativos.

La cooperativa cuenta con una cultura corporativa en la cual los valores forman parte integral de su comportamiento en la economía y la sociedad, expresada en sus valores corporativos, de los cuales los más representativos son:

- Calidad. Aseguramiento de que nuestros productos cuentan con los estándares exigidos por el consumidor y el mercado.

- Cumplimiento. Pollos Vencedor se compromete con la entrega en forma oportuna de sus productos a los clientes.
- Participación. Constituimos una organización democrática en donde los asociados tienen garantizada su incidencia en las decisiones y objetivos de la cooperativa.
- Solidaridad. Reconocimiento de la cooperativa como parte de su entorno y la afectación que tiene su actuar respecto de los demás.
- Respeto. Reconocemos a nuestros asociados, los escuchamos, valoramos y procuramos entender sus posiciones.
- Trabajo en equipo. Somos una cooperativa de trabajo asociado que propugna por el aporte de todos para el cumplimiento de los objetivos y metas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El sector solidario es uno de los motores de desarrollo económico y social del país, generador de oportunidades, empleo, riqueza y agregado económico, así como desarrollo social y comunitario, la experiencia de este sector en el trabajo asociativo y solidario permite aportar al crecimiento económico del país, así como proponer alternativas de solución a problemas puntuales de carácter social brindando una oportunidad económica a comunidades, poblaciones y asociados.

Una de las empresas del sector solidario que a través de su permanencia en el tiempo y el desarrollo económico, laboral y social ha demostrado la eficiencia, permanencia y pertinencia del sistema cooperativo, es la Cooperativa de Pollos Vencedor, empresa con más de 40 años en el mercado Avícola de Colombia, mas de 50 granjas y centros de acopio, que provee pollo fresco a la mesa de los hogares colombianos, distribuyendo beneficios en sus asociados y con un esquema corporativo en donde se reconoce plenamente el aporte del sistema solidario a la comunidad y sus asociados.

La participación de los asociados en este esquema cooperativo es de vital importancia, precisamente esta es una de las ventajas competitivas y comparativas más importantes halladas en ella porque permanentemente se nutre de las ideas y diversidad de criterios de los asociados, permitiendo un espectro más amplio y democrático hacia la toma de decisiones y las posibles soluciones a problemas puntuales de carácter empresarial,

El establecimiento de objetivos y metas más pertinentes y con mayor concordancia respecto de los propósitos de sus asociados, es un sistema multilateral que posibilita la riqueza de acciones coordinadas en el entorno empresarial aumentando las posibilidades de éxito, la ventajas de este tipo de ayuda son aprovechadas permanentemente por la Cooperativa de Pollos Vencedor, incluso se estipula este tipo de participación activa de carácter en sus estatutos (artículos 14, 62, 63, y 81).

La cooperativa, al igual que otras empresas del sector solidario, se constituye en una fuente de desarrollo humano integral y de calidad de vida en función de los beneficios de diversa índole que distribuye en sus asociados, adicionalmente se crea un componente de Know How; conocimiento y experiencia, en el sector avícola y empresarial, el cual debe ser aprovechado por la misma cooperativa como una ventaja competitiva.

Recomendaciones.

A pesar de que la Cooperativa muestra un crecimiento constante, su sistema de comunicaciones es asincrónico, lo cual incide en demoras de logística tanto interna como externa, se hace necesario desarrollar una estrategia o sistema de comunicaciones que permita ahorro de tiempo y mayor fluidez en la transmisión de la información, sincronía, que apoye los canales de distribución, la operación en las granjas frente a los niveles administrativos ubicados en Bogotá, esta necesidad es reconocida por el gerente, José Luis Fonseca, quien en entrevista realizada en el mes de septiembre de 2015, por los investigadores, manifestó respecto al plan de desarrollo planteado por la cooperativa “desarrollo de la cooperativa, por medio de una transformación tecnológica, la cual se está llevando en el momento, a largo plazo, modernización de la cooperativa, de equipos y de procesos, para agilizar el trabajo y la comunicación”, la anterior afirmación hace relevante la modernización de la empresa y su actualización en cuanto a las comunicaciones, aspecto que también reconocen los encuestados en la pregunta No 6 en donde un 46% de los encuestados considera que la comunicación es deficiente y el 4% la considera mala.

La cooperativa se encuentra en el final de un ciclo, en cuanto a la edad que cumplen sus asociados, el cual se repetirá sucesivamente, por esta razón sería conveniente crear grupos de emprendimiento y semillero que posibiliten la continuidad de vinculación de asociados en el tiempo para seguir con el proceso de desarrollo empresarial sin asumir los inconvenientes que puede generar la ausencia de socios.

La participación en ruedas de negocios es una posibilidad que debe explorar la compañía con el propósito de buscar entrevistas, oportunidades y contactos, para afrontar el mercado internacional como una oportunidad de diversificación de la oferta, creación de negocios y relaciones de cooperación en penetración de mercados internacionales.

La empresa posee básicamente una sola línea de negocios, carne de pollo congelada en varias presentaciones, sin embargo es conveniente ampliar la gama de productos con algunos del mismo sector avícola, una alternativa es la producción de huevos, mercado significativo en el país y que posee un crecimiento aun mayor que el de la carne de pollo.

Finalmente y con el ánimo de encontrar posibilidades de negocios en escala de clúster, lo cual permitiría afrontar con mayor fortaleza la competencia de compañías más grandes y de mayor participación en el mercado, es conveniente mirar la posible alianza con granjas locales y nacionales para fortalecer la actividad de la empresa.

11 Referencias Bibliográficas

(s.f.).

Agropecuaria, R. (2015). En el primer trimestre, sector avícola creció 6.4%. *Vanguardia Liberal*.

Alcaldía mayor de bogota. (1988). Constitución y reconocimiento de las cooperativas. En A. m. de, *Legislación cooperativa* (pág. 635). Bogotá: Secretaria general de la alcaldía mayor de Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2006). *Decreto 4588 de 2006*. Bogotá.

Banco de la Republica. (18 de 05 de 2014). *Historia de las Cooperativas en Colombia*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>

Bogotá, A. M. (1988). *Ley 79 de 1988*. Bogotá.

Carazo. (2006). El metodo de estudio de caso. *Pensamiento y Gestion*, 189-195.

Cicopa. (20 de 05 de 2014). *Cicopa*. Obtenido de <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>

Confecoop. (s.f.). *Historia en Colombia*. Bogotá.

Consejo Superior de la Judicatura. (2010). *Constitución Política de Colombia 1991*.

Constanza Gomez. (31 de 08 de 2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 18 de 05 de 2014, de Portafolio.co.

Cooperativa de Americas. (20 de 05 de 2014). *Cooperativa de Americas*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/El-movimiento-cooperativo-se,2704>

Cooperativas, A. c. (05 de 2014). *Solidarias*.

Cooptenjo. (14 de 05 de 2014). *Superintendencia de Economía Solidaria*. Obtenido de <http://www.supersolidaria.gov.co/>

DANE. (2013). *Encuesta Anual Manufacturera EAM*.

Dinero, R. (2012). Industria Avícola no se deja desplumar por TLC.

Dominguez, J. C. (2012). Pollos vencedor agrega 30 nuevos productos a su menú. *Portafolio*, 7.

El Tiempo. (2005). Una iniciativa que alzó vuelo.

Feedbacknetwork. (01 de 06 de 2014). *Calcular la muestra Correcta*. Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html>

- Fenavi. (2016). *Balance Avícola 2015 y Expectativas 2016*. Bogotá.
- Fonseca, J. L. (23 de 03 de 2012). Sabor y nueva imagen. (Ecosolidario, Entrevistador)
- Investigacion, M. d. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. McGraw Hill.
- La Nota. (2014). *Ranking 2014 lideres de la avicultura de Colombia*.
- Maria, C. S. (2014). *Superintendencia de Economia Solidaria*. Bogota.
- Martinez, L. P. (2014). La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos. *Cooperativismo y Desarrollo*.
- medina, J. C. (16 de 07 de 2012). 30 productos nuevos al menu de pollos vencedor. *Portafolio*, pág. 7.
- Mendez, C. E. (2004). *Metodologia diseño y desarrollo del proceso de investigacion*. Bogota: McGraw Hill.
- Migliaro, Luis Razeto. (1999). La economia solidaria: concepto, realidad y proyecto. *Persona y Sociedad*.
- Mintrabajo. (1 de enero de 2006). *cooperativas de trabajo asociado*. Recuperado el 7 de diciembre de 2014, de sitio web del mintrabajo: www.mintrabajo.gov.co
- Multi Legis . (18 de 05 de 2014). *Legis*. Obtenido de <http://legal.legis.com.co/>
- Nullvallue. (21 de 05 de 2005). Una iniciativa que alzo el vuelo. *El tiempo*, pág. 6.
- Solidaria, M. d. (2004). *Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado*.
- Unidad Cooperrativa Nacional de Economia Solidaria. (18 de 05 de 2014). Obtenido de <http://www.dansocial.gov.co/>