



**IX CONGRESO
RULESCOOP
2015**

HISTORIA Y FACTORES DE ÉXITO EN TRES COOPERATIVAS BOGOTANAS

IX Congreso Internacional Rulescoop

*Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los
desafíos del mercado*

Hugo Leonardo Pabón Pérez¹ y Alberto Herrera Guzmán²,
Universidad de La Salle – Bogotá, Colombia
Facultad de Ciencias administrativas y Contables
Docentes Investigadores

¹ Magister en Educación, Docente investigador Facultad de Ciencias administrativas y Contables Universidad de La Salle. Miembro del Grupo Lasallista de Economía Solidaria, Bogotá – Colombia.

² Administrador de Empresas, *PhD*, en *Administración de Negocios*; Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. Miembro del Grupo Lasallista de Economía Solidaria, Bogotá – Colombia

RESUMEN

La ponencia permite, en primera instancia conocer el Origen de cada entidad seleccionada y referir en detalle su propia Historia para establecer desde allí, los factores de éxito de las cooperativas bogotanas COOPCAFAM, Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEC y Cooperativa de trabajadores de BAVARIA Dirección y Ventas BAVIVENCOOP; que a lo largo de su evolución y servicios en Colombia, muestran una gestión exitosa no sólo en términos económicos sino también sociales, aportando al crecimiento y el desarrollo del sector solidario en el país y se convierten en una alternativa de solución para la problemática no solo de su comunidad circundante sino también del país en general. Es un resultado de la investigación “**Factores de éxito de cooperativas colombianas**”, que viene trabajando el Grupo Lasallista de Economía Solidaria de la Universidad de La Salle, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Para el desarrollo del proyecto se han realizado estudios de Casos con pasantes de investigación en trabajo de grado en diversas cooperativas bogotanas; lo cual ha permitido mediante revisión documental, entrevistas a directivos y encuestas a muestras aleatorias de asociados el establecimiento de los factores de éxito empresarial, financieros y los factores de éxito en el ámbito social.

Palabras Clave: Economía Social, balance social, Solidaridad, eficiencia y factores de éxito organizacional.

Eje temático

Eficiencia de las organizaciones de la economía social y solidaria ante los desafíos del mercado en un mundo globalizado.

1. INTRODUCCIÓN

Una vez culminada la investigación de los factores de éxito más importantes y determinantes en las tres cooperativas bogotanas estudiadas, se encontró que estas entidades solidarias han generado un impacto positivo en la calidad de vida de sus asociados, aunando esfuerzos por medio de la filosofía de asociatividad; cultivando valores afines como la confianza, la equidad y la rentabilidad social con las cuales los asociados perciben a las entidades auto sostenibles y sustentables.

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

Según el contenido del Marco conceptual de la Economía Solidaria, expresado en el artículo 2 de la Ley 454 de 1998 la economía solidaria se define como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa, identificadas por prácticas autogestionarias

solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y propósito de la economía” (P. 108).

Para poder entender a las Empresas de Economía Solidaria, como organizaciones se debe primero tener en cuenta la definición del concepto de cooperativa, el cual según el Marco Legal expuesto en el contenido de la Ley 079 del 23 de Diciembre de 1988, las define como: La empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.”

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

En primer lugar, Jaramillo (2005) al evocar el marco legal contenido en la Ley 079 de 1988, señala que las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades, se clasifican en:

Especializadas: Aquellas que sólo realizan una actividad, dentro de su Objeto Social. Se especializan en actividades financieras, el sector asegurador o el transporte; **Multiactivas:** Realizan varias actividades conexas o complementarias entre sí, son entidades dedicadas a la educación, el crédito con su asociado y en forma exclusiva, vivienda, consumo y recreación. Cada actividad o servicio se estipula y se reglamenta por separado, **Integrales:** Realizan un ciclo productivo o económico completo, sus actividades son conexas o complementarias.

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

De Producción; Consumo; Educación; Transporte; Vivienda; Agropecuaria.

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

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

Cooperativas Financieras: Especializadas en la actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988, en sus artículos 98 y 99, y en la Ley 454 de 1998; se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera. Estas cooperativas sólo pueden prestar sus servicios a terceros no asociados.

Factores de éxito empresarial

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

Variables identificadas como factores de éxito en la gestión de las organizaciones:

La misión de la empresa:

Uno de los factores claves de éxito en las cooperativas o de cualquier organización es la formulación de la misión, toda vez que se define su razón de ser, a partir de un juicio de valores que la identifica, la caracteriza y distingue de las demás y de su competencia. De ahí que una empresa que tenga bien estructurado su direccionamiento estratégico y alinee los intereses de todos los componentes de su entorno hacia la consecución de la misión, garantiza en gran medida el éxito puesto que todos están enfocados hacia la misma meta, en otras palabras “Toda compañía debe tener una estrategia y la estrategia de poner en marcha con la misión bien definida, que explique cuál es la naturaleza y el propósito de la empresa.. Peter Drucker decía que “Una empresa no se define por su nombre o por sus estatutos, sino que se define por su misión”. No es nada fácil encontrar una frase o varias frases sencillas que definan la misión. (Goyes, 2006, p13)”.

La innovación

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

Variables determinantes en el éxito de las cooperativas

En su investigación Innovación y éxito en la gerencia cooperativa Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito Dávila (2004) encontró la existencia de variables que son determinantes en la existencia de organizaciones exitosas y la posibilidad de clasificarlas en variables *endógenas* (variables internas originadas en decisiones administrativas, en la estructura, en los objetivos, en los controles y en la gestión) y variables *exógenas* relacionadas con el contexto (aspectos legales, económicos, financieros, sociales, etc.). (p. 54).

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

Variables endógenas

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

- La existencia de principios y valores, variables propias de un modelo como el cooperativismo que se sustenta en doctrinas de carácter social como la doctrina cooperativa, la doctrina social de la iglesia en doctrinas sociales con sentido sindical o gremial y que tienen como característica principal que se basan, precisamente, en principios y valores. Para Ramírez (2002), la filosofía de la gestión es uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa. Son estos principios y valores los que permitirán que “.... La equidad percibida en la distribución de los beneficios constituye un aspecto importante que conduce el éxito de la acción colectiva...” como manifiesta Berdagué (2000;15).
- El sentido de pertenencia surge, no solo de la identidad cultural, religiosa o política que puede tener una comunidad asociada en una forma cooperativa, sino que deriva también del principio de identidad que plantea el modelo cooperativo y que se traduce en el doble papel que juega el asociado, como usuario y dueño (Silva y Dávila, 2002;36), se manifiesta en la existencia de un liderazgo colectivo que apoya en una de las características básicas que debe tener un directivo cooperativo, la de ser líder preocupado por el bienestar de su comunidad. Este factor es definitivo por Ramírez como uno de los fundamentos de la ventaja cooperativa, el modo de gestión que se define como el direccionamiento estratégico y el liderazgo (Ramírez, 2002).
- La capacidad gerencial y empresarial que se ha desarrollado en la organización cooperativa, ha sido mencionada en los estudios realizados por la UNES como uno de los factores de éxito (Silva y Dávila, 2002;36) se encuentra también en el estudio realizado por Hernández et al. (2000), cuando se habla de la disciplina financiera de la administración y del asociado que se encontró las cooperativas que calificaron como exitosas. (pág. 55).

Variables exógenas

En cuanto a las variables no controlables por la organización Dávila (2004) encontró que entre otras variables exógenas del éxito cooperativo, se pueden mencionar las siguientes:

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

Diseño Metodológico

Estudio de caso

La investigación se basa en el estudio de tres casos particulares de factores de éxito de cooperativas en Bogotá. De acuerdo con Carazo (2011) “El estudio de caso

analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control". Por medio de éste tipo de investigación intentamos correlacionar los factores de éxito que encontrados en las cooperativas objeto de estudio y que les a permitido mantenerse por largos años en sector como las mejores del país. El caso permitió ampliar el conocimiento del entorno real de las cooperativas desde su vivencia y sus múltiples factores de éxito que han permitido ser ejemplo de progreso frente a otras cooperativas que no lo han podido lograr. Durante la investigación, se determinó por medio del análisis y la correlación de información obtenida, basados en las líneas de tiempo, estructuras de valores, gestión administrativa y económica, gestión social, aporta al crecimiento, desarrollo e innovación del sector solidario en el país los factores que han sido determinantes para el éxito en las cooperativas multiactivas.

Instrumentos de Investigación:

Compilación y análisis documental; Revisión y análisis de los Informe de gestión trabajo práctico realizado en cada una de las cooperativas por pasantes de investigación en tiempos de 30 a 60 días. Esta fase permitió en primera instancia establecer los Factores de éxito encontrados por los investigadores. Entrevistas estructuradas a Directivos, en esta fase se presentan las Líneas de tiempo elaboradas en la investigación y los factores de éxito encontrados, para correlacionar con el pensamiento y gestión de los Directivos.- y en las Encuestas a una muestra aleatoria de asociados, de manera definitiva se presentan los resultados obtenidos para que los asociados establezcan por ponderación los factores éxito finales. - Se emplea una triangulación de resultados para cumplir con el objetivo de la investigación.-

2. HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS BOGOTANAS

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

Historia de CAFAM (Elementos destacados de la línea de tiempo).

- En 1957 se creó con el nombre de Camcolam por la Cámara de Comercio Colombo Americana.
- En 1976 nace la Cooperativa de Empleados de Cafam Ltda. con una base de 490 socios fundadores. Se crea siendo un organismo cooperativo, sin ánimo de lucro, especializado en ahorro y crédito, con la filosofía de ayuda mutua.
- En 1978, 2300 funcionarios de Cafam ya son asociados y se da la apertura del fondo de vivienda apoyado en la iniciativa de tener casa propia.
- En 1984 el número de asociados asciende a la cifra de 3.300 y la Cooperativa se ubica en los primeros lugares del Cooperativismo en Colombia.
- En 1988 entra en funcionamiento el Fondo de Solidaridad, orientado a servicios funerarios.
- En 1990 Se reforman los estatutos de la Cooperativa. Se crea nuevo plan para adquisición de vivienda, el plan super 30 y el plan de primas.
- En 1996 se celebran 20 años de Coopcafam. Se decide el proceso de apertura para vincular otras empresas distintas a Cafam..
- En 1999 se inaugura edificio propio de la Cooperativa. El número de asociados asciende a 7.000.

- En el año 2000 setenta empresas privadas y Cafam conforman la Cooperativa. Se reforman los Estatutos.
- En el 2006 COOPCAFAM cumple 30 años. Se implementa el recaudo bancario para asociados con créditos por caja. COOPCAFAM Obtiene la Certificación ISO 9001:2000 para todos los servicios.
- En 2007 se constituye el Fondo Coopcafam para la Cultura y Recreación Solidaria. Se realiza la reestructuración Administrativa de la “Cooperativa”.
- En el 2009 Coopcafam fue recertificada en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO9001: 2008.
- En el año 2011 COOPCAFAM cumple 35 años.
- En el 2012 se lanza el fondo Mutual Sumas y se abren más de 1500 sucursales no bancarias.
- En 2013 se lanza la primera convocatoria de subsidios de Educación Superior en convenio con el ICETEX y se moderniza la página de internet.

Actualidad de la Cooperativa Coopcafam



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



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



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

Historia de la Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEC

- En 1968 fue fundado bajo la razón social “Fondo de Solidaridad Médico económico SOMEC como una creación de ASMEDAS seccional de Cundinamarca, para el beneficio del cuerpo médico colombiano. Inicio con 1355 asociados médicos.
- En 1969 Se abrió la primera sede del Fondo de Solidaridad Médico Económico SOMEC en el edificio de Marly y compra el 10% del banco de América Latina en busca de su expansión.
- En 1970 SOMEC ofrece nuevos beneficios para los asociados, como son créditos para vehículo y préstamos de emergencia.
- En 1971 SOMEC se hizo socio de la compañía de seguros colectivos la Equidad y se creó el seguro colectivo para los afiliados a través de la Compañía de Seguros Colectivos la Equidad.
- En 1977 se abrieron nuevas líneas de crédito a los asociados para la financiación de pasajes aéreos y adquisición de electrodomésticos, ampliando así la gama de productos y servicios.
- En 1979 SOMEC cambió su razón social a “Fondo de Solidaridad Médico Económico y de Profesionales Universitarios SOMEC”. Se decide invertir recursos en un edificio destinado al montaje de consultorios médicos.

- En 1988 SOMEC cambió su razón social a “Sociedad Mutual de Solidaridad Médico – Económica y de Profesionales Universitarios SOMEC”.
- En 1992 SOMEC tomó un nuevo rumbo después de la muerte de Hernando Castro Romero, quién fue presidido por el Dr. Carlos Rey León, cuya gestión se enfocó en ofrecer nuevas líneas de crédito a sus asociados como lo son turismo, educación y seguros.
- En el 2002 se fundó la Incubadora Empresarial Solidaria “Gestando” cuyo objetivo es el asesoramiento, estudio, creación, financiación y mercadeo de empresas nuevas o ya constituidas que deseen crear o fortalecer los asociados de las diferentes cooperativas.
- En el año 2005 SOMEC inició el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000.
- De 2009 al 2011 SOMEC actualizó sus equipos tecnológicos e implementó el sistema de código de barras en las tarjetas de cada asociado.

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

Actualidad de la cooperativa SOMEK



Actualmente la cooperativa tiene 4.548 asociados, vinculándose en el último semestre del año 2013 1.008 nuevos



La cooperativa tiene 45 años de estar vigente en el sector cooperativo y durante este tiempo ha propendido por el bienestar de sus asociados, familiares y sus empleados, manejando buenas prácticas empresariales y sociales.



La Cooperativa ha procurado por mantener y adquirir nuevos convenios que vayan de la mano con las necesidades de sus asociados y que mejoren su calidad de vida.

Historia de la Cooperativa Bavidencoop

- La cooperativa tuvo su nacimiento entre el año 1988 y 1889. El 25 de Mayo de 1989 por medio de la Resolución No.1118 otorgada por DANCOOP, la cooperativa adquiere la personería Jurídica y al final este año contaba con 340 asociados y su sede propia ubicada en la carrera 15 con calle 95 en Bogotá.
- Durante el año de 1990 su número de afiliados creció en un 76%, para el periodo de 1991 a 1993. En 1991 Se realizan reformas al reglamento y al comité de crédito y la creación de manuales de funciones y procedimientos.
- Entre 1991 y 1993 Se dictan cursos de cooperativismo básico para los funcionarios y uno más especializado para los entes administrativos y de control, implementando el sistema de educación a distancia logran capacitar al

80% de los asociados a nivel nacional. Se establecen convenios con empresas como CAFAM, Olímpica y la Cooperativa del ISS.

- En 1999 se aprueba el nuevo reglamento de crédito con la cual se abren nuevas líneas de crédito, como lo son: Crédito de Vivienda, Crédito Educativo, Crédito para Vehículo y Crédito de Rotación. La Cooperativa cumple 10 años de fundación.
- 2003: Modificación en el reglamento de crédito en cuanto a la disminución en las tasas de interés, creación de nuevas líneas de crédito como de salud, adquisición de vivienda y refinanciación de créditos. se crea PESEM: Programa Educativo Social Empresarial, cumpliendo con las exigencias del Dansocial. Se creó la página web: www.badivencoop.com.co.
- 2004: Como resultado de la nueva reforma educativa se asignaron 102 becas, se crea una nueva línea de crédito para remodelación de vivienda propia del asociado. contratación de un seguro de vida colectivo gratuito para todos sus asociados.
- 2006: La Cooperativa estableció su Misión, Visión y Valores. También durante este año recibió por parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá por entregar 400 kit escolares gratuitamente a niños de los estratos 1 y 2.
- 2008: Mediante la resolución 20022500006345, del 10-09-08 la Superintendencia Financiera resolvió autorizar el ejercicio de la actividad financiera como cooperativa Multi-activa a través de una sección de ahorro y crédito.
- 2011: Los activos valían \$22.099 millones, se contaba con 2.384 asociados. En el año 2012 la cooperativa contrato una empresa de control llamada Funservicoop.

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

Actualidad de la Cooperativa Bavidencoop



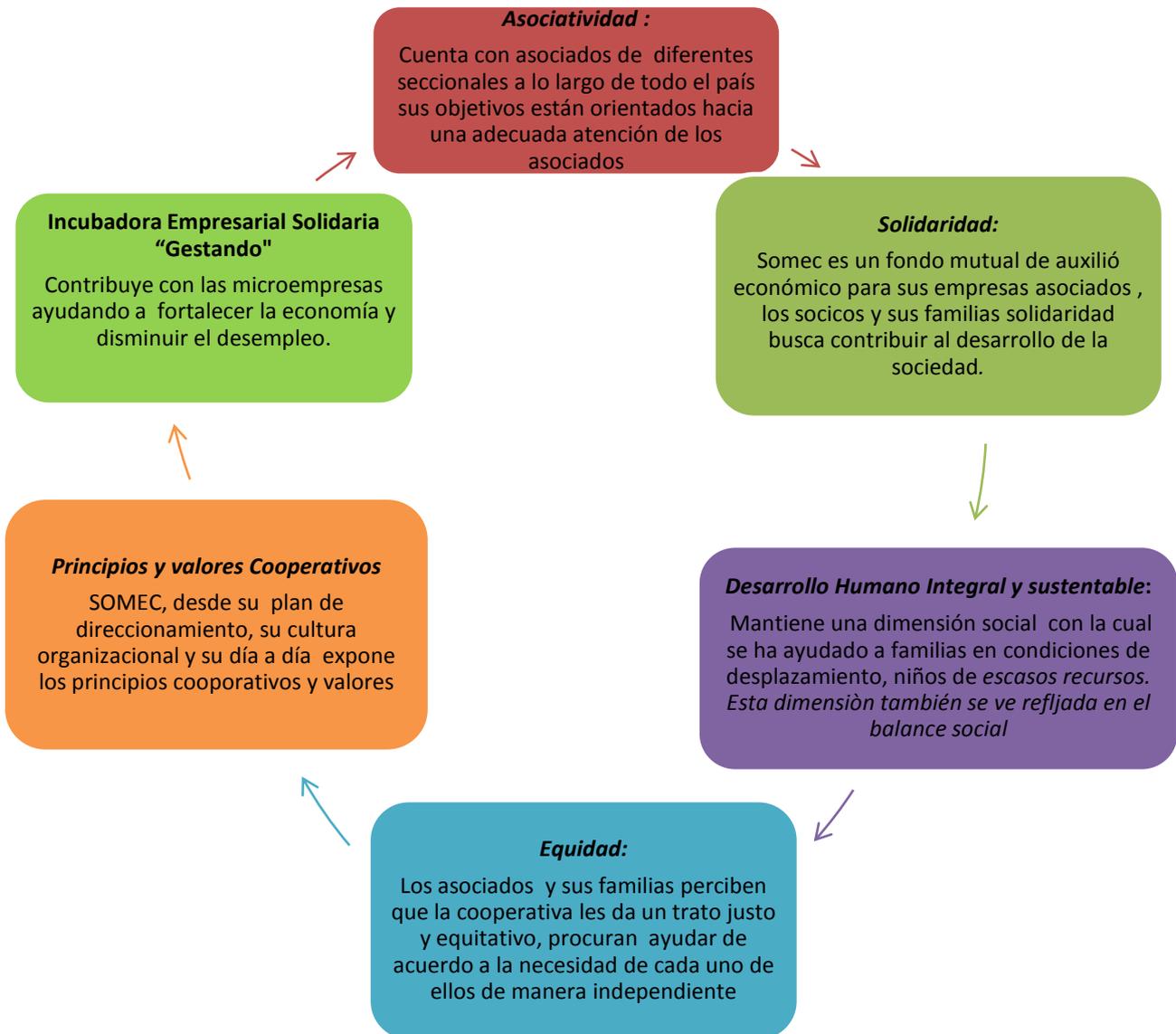
HALLAZGOS

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



- ✓ Coopcafam ha estado al servicio de sus asociados durante 37 años de labor continua demostrando con cifras contundentes porque se encuentra entre las mejores cooperativas de Colombia.
- ✓ Los factores determinantes en el éxito de la cooperativa son: asociatividad, innovación e inversión en tecnología, liderazgo, Balance social y alianzas estratégicas.

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



A partir del análisis de los lineamientos conceptuales y teóricos de la Economía Solidaria, se identificaron 10 factores de éxito: Asociatividad, Solidaridad, Desarrollo Humano Integral y Sustentable, Equidad, Principios y Valores Cooperativos, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Responsabilidad y Balance Social, Responsabilidad Ambiental y Éxito Empresarial.

Factores de éxito de Badivencoop



- El resultado de la investigación arroja diez factores de éxito administrativo y solidario, respaldado no solo en el producto de la recopilación documental, clasificación y análisis, sino con el resultado de la entrevista y encuesta aplicada a directivos y asociados. La solidaridad y la asociatividad son los factores de éxito de Economía Solidaria más predominantes según la encuesta realizada a los asociados, con un 90% y un 84% respectivamente. La rentabilidad social es un factor de éxito cooperativo en Badivencoop siendo la capacidad de generar beneficios para sus asociados traducidos en el mejoramiento de la calidad de vida de ellos y sus familias.

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



CONCLUSIONES

- Por medio de la información obtenida en las líneas de tiempo de las tres cooperativas estudiadas, se logró determinar la clase a la que cada una de ellas pertenece, encontrándose que Coopcafam es una cooperativa financiera sólida, Somec y Bavidencoop son cooperativas Multiactivas; con un carácter social fundamentado en principios de equidad y beneficio social.
- Los factores de éxito en los principios y valores similares encontrados en las tres cooperativas son: la asociatividad, el balance social, la confianza, la equidad y la rentabilidad social con las cuales los asociados perciben una entidad auto sostenible y sustentable.
- Cada una de las cooperativas objeto de estudio han implementado diferentes estrategias que les han permitido desarrollarse a lo largo del tiempo, como lo son: la planeación estratégica y financiera, desarrollo del talento humano, la

implementación de sistemas integrados de calidad, innovación tecnológica, desarrollo de productos y servicios y mercadeo.

- Se logró evidenciar que las cooperativas objeto del estudio han logrado aunar esfuerzos por medio de su filosofía de asociatividad y en diferentes escenarios creando programas tendientes a la educación del asociado y su círculo familiar cercano, servicios de ahorro y crédito y fondos de solidaridad, logrando cambiar y mejorar la calidad de vida sus miembros, y sus familias.

BIBLIOGRAFÍA

- ARANGO, J. (2005). *Desarrollo histórico de la Economía Solidaria: Manual de cooperativismo y Economía Solidaria*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- COLOMBIA. (1988) Ley 79 de 1988 *Legislación cooperativa en Colombia*.
- COLOMBIA. (1988) Ley 454 de 1998
- DÁVILA L., G. (2002). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- FUNDACIÓN SOCIAL. (2004). *Balance social empresarial: Metodología y algunos resultados*. Bogotá.
- LAFLAMME, M. (1990) *Gestión Moderna de Cooperativas*. Neiva. Universidad Surcolombiana – Central.
- LIMAS SUAREZ, S.J. Y RAMÍREZ RODRÍGUEZ A.E. (2009). *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria*. editorial Trillas de Colombia,
- JARAMILLO, M. A. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria* (Primera edición ed.). Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- JARAMILLO, M. A. (2000). *Economía solidaria. Una alternativa económica y social*. Medellín: Coimpresos.
- LIMAS SUAREZ, S. S., & RAMÍREZ, A. (2011). *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria*. Bogotá: Trillas.
- UNIRCOOP. (2005). *Exito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local*.
- GOYES, S., & LOPEZ, V. (2006). *Experiencias empresariales exitosas: factores de éxito empresarial en las fases de emprendimiento, gestión y supervivencia*. San Juan de Pasto: Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores Maria Goretti.