

**EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
RECUPERAR CTA**

**CARLOS MARIO TORO OROZCO  
CLARA HILDA RAMIREZ AGUDELO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN-MBA-  
MEDELLÍN**

**2011**

**EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA  
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
RECUPERAR CTA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN  
MBA**

**ASESORA TEMÁTICA  
JENNY MARTÍNEZ CRESPO  
MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ASESOR METODOLÓGICO  
EBER ELÍ GUTIÉRREZ LONDOÑO  
MAGÍSTER EN DESARROLLO REGIONAL**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN-MBA-  
MEDELLÍN**

**2011**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nota de Aceptación**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 7 de Febrero de 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Los autores expresan sus agradecimientos a la aspirante a Doctora y Magíster en Ciencias de la Administración Doctora Jenny Martínez Crespo, por su amable orientación y compromiso docente y al Magíster en Desarrollo Regional Doctor Eber Elí Gutiérrez Londoño por su asesoría metodológica.**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1. CUESTIONES METODOLÓGICAS PREVIAS</b>	<b>5</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
1.1.1 Justificación	5
1.1.2 Planteamiento del problema	7
1.1.3 Definición de los objetivos de la investigación	10
<b>1.2 MEMORIA METODOLÓGICA</b>	<b>11</b>
1.2.1 Tipo de estudio	11
1.2.2 Estrategia de investigación	11
1.2.3 Instrumentos de recolección de información	12
1.2.4 Recolección de la información	13
1.2.5 Unidades de análisis	13
1.2.6 Análisis de datos	21
1.2.7 Confiabilidad y validez del análisis de datos	21
<b>CAPITULO 2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION</b>	<b>22</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES</b>	<b>22</b>
2.1.1 ACERCAMIENTO A LA IDEA DE COOPERATIVISMO	22
2.1.2 COOPERATIVISMO	23
2.1.3 LA COOPERATIVA COMO ASOCIACIÓN	24
2.1.4 LA COOPERATIVA COMO EMPRESA	25
2.1.5 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA LUCRATIVA Y EMPRESA COOPERATIVA	25
2.1.6 LA COOPERATIVA Y EL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO	26
2.1.7 ESTRUCTURA INTERNA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	27
2.1.8 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA	27
2.1.9 CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	28
<b>2.2 PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR</b>	<b>29</b>
2.2.1 PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO	29
<b>2.3 FUNDAMENTOS</b>	<b>35</b>
2.3.1 GOBIERNO CORPORATIVO	35
<b>2.4 EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS</b>	<b>39</b>
<b>2.5 COMPONENTES DE GOBIERNO COOPERATIVO</b>	<b>41</b>
2.5.1 Participación	41
2.5.1 Identidad	47
2.5.3 Autonomía	54
2.5.4 Gestión democrática de los asociados	56
<b>2.6 GOBIERNO CORPORATIVO Y COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO</b>	<b>58</b>

<b>CAPITULO 3. EVIDENCIAS DE GOBIERNO COOPERATIVO EN RECUPERAR</b>	<b>62</b>
<b>3.1 PARTICIPACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>3.2 IDENTIDAD</b>	<b>65</b>
<b>3.3 AUTONOMIA</b>	<b>67</b>
<b>3.4 GESTIÓN DEMOCRÁTICA</b>	<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>
<b>CIBERGRAFIA</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Unidades de análisis

15

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Deberes y Derechos de los asociados.	81
Anexo 2. Estados Financieros	83
Anexo 3. Número de asociados.	129



## **RESUMEN**

En consonancia con lo definido por la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios, o CICOPA, las cooperativas de trabajo asociado CTA, funcionan bajo los postulados definidos en los principios y valores cooperativos y los modelos de gestión, en donde se vincula el trabajo personal de los asociados y sus aportes económicos, con el propósito de orientarlos a la producción de bienes y servicios en forma autogestionaria. En esta investigación se pretende mostrar, por medio de un estudio de caso en profundidad, como en el país es posible implementar la figura del Gobierno Corporativo para el logro y cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales, en una cooperativa de trabajo asociado, denominada Recuperar (CTA). En este sentido Recuperar (CTA) se ha consolidado, logrando una sostenibilidad económica y social, producto de una administración con proyección empresarial y solidaria, que responde a las necesidades de los asociados y al cumplimiento del modelo de Gobierno Corporativo como se muestra a lo largo de esta investigación.

## **PALABRAS CLAVE**

Identidad, autonomía, gestión democrática, participación y gobierno corporativo.

## **ABSTRACT**

In line with that defined by the International Organization of Industrial Production Cooperatives, Handicraft and Services, or CICOPA, the CTA worker cooperatives, operate under the principles defined in the cooperative principles and values and management models, where link the individual work of partners and their economic contributions, in order to orient them to the production of goods and services on a self-administration. This research aims to show, through a case study in depth, and in the country to deploy the figure of Corporate Governance for the attainment and achievement of the objectives and organizational goals in a worker cooperative, called Lost (CTA). In this sense Recall (CTA) has been established, achieving economic and social sustainability, the product of an administration with business projections and solidarity that meets the needs of partners and compliance with corporate governance model as shown along of this research.

## **KEY WORDS**

Identity, autonomy, democratic participation and governance.

## INTRODUCCIÓN

La noción de gobierno corporativo tiene hoy en día tanta importancia en la empresa de capital societario como en las organizaciones del sector solidario. La organización cooperativa no escapa a esta realidad, pues dentro de su doble papel, económico/productivo y humano/social, debe garantizar la sostenibilidad de la organización a través de la sostenibilidad de sus asociados.

La esencia del gobierno corporativo está determinado por la posibilidad que la organización genera al interior de la misma, para que el asociado realmente participe en su direccionamiento, en la definición de su estructura de coordinación, su planeación y su control, donde uno de los actores fundamentales es indiscutiblemente el asociado, en su doble papel, asociado y trabajador.

La investigación aquí realizada, permite identificar que los componentes fundamentales de un gobierno corporativo, descritos en la literatura, corresponden efectivamente a las unidades de análisis sobre las cuales debe girar todo el trabajo de campo realizado y el análisis del mismo. Es así que esta investigación, encaminada a determinar cómo la implementación de gobierno corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, ha facilitado el crecimiento y la permanencia de la organización en el tiempo, identifica la participación, la identidad, la autonomía y la gestión democrática como unidades de análisis y elementos centrales del gobierno corporativo; que se evidencian a partir del involucramiento de los asociados, de sus relaciones, de la vivencia de los principios y valores cooperativos, de la participación en la toma de decisiones económicas, estratégicas, sociales, incluso en la decisión acerca de cómo distribuir los excedentes, de la educación tanto a nivel técnico, profesional y cooperativo, el control democrático de las acciones y proceso de la cooperativa, el derecho a ser elegidos y a elegir libremente a sus representantes, quienes están obligados a rendir informes de gestión permanentes a todos los asociados,

procesos de información libres, accesos permanentes a toda la información de la organización, sea o no estratégica, financiera, productiva, entre otros; constituyen evidencias irrefutables de que es posible crear las condiciones necesarias para la implementación y sostenibilidad de un gobierno corporativo, que propenda por logros económicos y sociales. Recuperar es un ejemplo de democracia participativa y empresa autogestionada.

En concordancia con lo aquí expresado, este informe de investigación presenta tres capítulos que dan cuenta, inicialmente de la definición del problema, de los objetivos y de la metodología usada en el trabajo de investigación. Del marco teórico y conceptual que sirvió de base para el levantamiento de la información y el análisis de los datos. Y finalmente el análisis de los datos a la luz de los objetivos, para lograr responder las preguntas que la investigación se había realizado. Por último se relaciona la literatura revisada para el feliz término de esta investigación.

## **CAPITULO 1. CUESTIONES METODOLÓGICAS PREVIAS**

### **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.1 Justificación**

En el Sector Cooperativo los asociados participan en las decisiones administrativas, en el direccionamiento y en el gobierno cooperativo de las organizaciones del sector solidario, de acuerdo a las definiciones que se encuentran en la legislación y las diversas normas del sector Cooperativo en Colombia (Ver Ley 79 de 1988).

La literatura existente en el país sobre el tema de gobierno corporativo, normalmente se puede dividir en dos líneas de análisis, la primera, dirigida a denunciar los excesos y abusos del modelo, por medio de la creación de pseudocooperativas que fungen como intermediarias laborales y pierden en esencia su carácter cooperativo (Urrea, 2006; Bedoya y Caruso, 2006, Aricapa, 2008; Castillo, 2008; y Confecoop, 2009). La segunda, intenta mostrar casos de éxito que de una u otra manera demuestran que el ejercicio del cooperativismo en Colombia es viable, no sólo desde lo económico, pues las empresas son rentables, sino desde lo social, cumpliendo el papel que toda cooperativa en sus valores y principios debe realizar (Dávila, 2002a; Castillo, 2002). En este sentido, esta investigación continúa la línea de aquellos que muestran que el modelo es viable en el país, si bien no es el modelo ideal de cooperativismo, el trabajo de campo y el análisis de los datos, demuestran que en el caso de la cooperativa de trabajo asociado RECUPERAR CTA, ubicada en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquia), se cumple lo preceptuado por este tipo de organizaciones en el ámbito del gobierno corporativo.

Giraldo y Gómez (2009) en su trabajo de grado, al analizar el gobierno en una Cooperativa de Trabajo Asociado, logran establecer que este incorpora “realidades intangibles como los valores, las orientaciones generales, los símbolos”, debido a que, afirman los autores, “para una persona tanto como para un grupo humano, las cuestiones concernientes a la identidad, la integridad, la perennidad, la justicia, la ética, son fundamentales, serias y delicadas de tratar” (pp.18). Además se interesan por demostrar cómo el gobierno y el interés general en las cooperativas, ocupan un alto nivel en la escala de las preocupaciones de la gestión de las organizaciones.

Los autores sustentan su trabajo en la investigación realizada por R. Bédard (2004, 100), quien afirma que en una sociedad determinada es relativo, el gobierno y el interés general y que estos presentan una gran maleabilidad, que hace que las actividades de este nivel no sean repetitivas. De hecho, para la autora en la civilización occidental, el gobierno y el interés general tradicionalmente han implicado tres dimensiones: lo sagrado, la justicia y lo político. Lo sagrado se trabaja desde Eliade, quien establece una distinción entre lo religioso (la relación con la divinidad) y lo sagrado (la relación con los valores más elevados). La justicia consiste en el poder de juzgar, de aclarar los litigios y, por extensión, de definir el derecho; la justicia se identifica con la virtud en general. (Giraldo y Gómez, 2009, 19). Finalmente, la dimensión política comprende principalmente el gobierno y la legislación. Por definición, la política es la actividad humana que organiza una sociedad a partir de la idea que los miembros se hacen de la comunidad en la que quieren vivir, por eso existe una Constitución y modos de cohabitación y estructuras propias. Concretamente la política, se expresa en la legislación, que consiste esencialmente en definir reglas por parte de la autoridad soberana, sea en virtud de la continuidad (la historia y la tradición), o sea en virtud de un proyecto de acción sobre la sociedad. Se expresa igualmente en el gobierno de la ciudad (*polis*), es decir el gobierno de una entidad distintiva constituida por

un poder institucionalizado y una colectividad organizada cuyos miembros forman el cuerpo en un destino común (Bédard, 2004, 101).

Al estudiar estos planteamientos encontramos una serie de similitudes entre lo propuesto por Renée Bédard y la noción de gobierno en una organización cooperativa, la cual deberá procurar el ejercicio de un gobierno corporativa, para el logro de su doble finalidad: la económica y la social; gobierno sustentado en una identidad cooperativa basada en los principios y valores cooperativos.

Es por ello que en la actualidad en la Superintendencia de Economía Solidaria se ha empezado a estructurar el modelo de Defensoría del Trabajador Asociado, que busca poner en conocimiento de los trabajadores-asociados todo lo que implica para ellos ser parte de una CTA, enfatizándose en los derechos que tienen en la gobernabilidad de la cooperativa.

En esencia, esta investigación pretende constituir un punto de referencia para otras Cooperativas de diferentes regiones, que puedan ser impactadas por el resultado de la misma y se refleje en el sector de la economía solidaria, de acuerdo a los hallazgos del estudio y las conclusiones que puedan aportar al gobierno cooperativo, de tal manera que ayude a la gestión más efectiva y contribuya al desarrollo y sostenibilidad de dicho sector.

### **1.1.2 Planteamiento del problema**

El modelo cooperativo de trabajo asociado es una figura de reconocimiento mundial, sustentado en los principios, valores y métodos de operación que tienen las cooperativas a nivel universal, consagradas en la Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, Manchester, 1995) e incluidos en la Recomendación 193/2002 de la OIT, y regida por los postulados básicos y reglas de funcionamiento interno

señalados por la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado (CICOPA-ACI, Oslo de 2003).

En la cooperativa de trabajo asociado se vincula el trabajo personal de los asociados y sus aportes económicos, con el propósito de orientarlos a la producción de bienes, ejecución de obras, a la prestación de servicios en forma autogestionaria, a través de una empresa asociativa solidaria autónoma, en donde sus asociados son a la vez propietarios y trabajadores, que procuran por este medio crear para sí fuentes propias de trabajo, siendo la cooperativa propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y de los puestos de trabajo.

Si bien las cooperativas deben enfocarse en su papel humano social, éste sólo es viable en la medida en que ellas sean eficientes económicamente. Es decir, como cualquier organización, las cooperativas de trabajo asociado deben garantizar su permanencia en el medio, a través de estrategias de evaluación de desempeño y la generación de una cultura corporativa que les permita satisfacer las necesidades del entorno competitivo en el que se mueven, cumpliendo con exigencias sociales, culturales, políticas y económicas vigentes, que puedan ser proyectadas en el tiempo, para que éstas sean cada día más productivas.

Recuperar CTA, ha logrado demostrar, la efectividad de la concertación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía, para resolver eficaz y eficientemente, un problema social prioritario, para una ciudad, como es el del reciclaje de las basuras. En sus 27 años de vida, se ha constituido en un ejemplo cooperativo sólido, dinámico, empresarialmente administrado, que responde a las necesidades de una población que por sus características requiere atención y oportunidades. Es por ello que por ser líder y pionera en el sector solidario, en el ramo del reciclaje, y por el proceso democrático que la ha caracterizado a lo largo de los años, fue seleccionada como caso de estudio, para realizar ésta investigación, ya que esta cooperativa desde su nacimiento ha sido modelo de



gestión corporativa, pues cuenta con esquemas democráticos tales como, la Asamblea General de Asociados y la elección de los diferentes comités: el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Comité de Solidaridad, entre otros. Igualmente, se evidencia lo anterior, en las actas de las diferentes reuniones de cada uno de estos órganos de administración, vigilancia y apoyo administrativo; instrumentos fundamentales de análisis a la hora de identificar los componentes del Gobierno Corporativo y su incidencia en las decisiones que benefician a la empresa solidaria en donde todos los asociados participan en el proceso de elección, ya sea para elegir o ser elegidos.

En este sentido, en coherencia con lo mencionado en este documento, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1.1.2.1 Pregunta principal. ¿Cuáles son las condiciones del Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, que han facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización?

1.1.2.2 Preguntas secundarias. ¿Cómo se definen las bases y qué elementos de participación tienen los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar en el Gobierno Corporativo?

¿Cuáles son las actuaciones de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar que aseguran la preservación de la autonomía e independencia por parte de sus asociados?

¿Cuáles son los mecanismos de control de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar que garantizan el cumplimiento de una gestión democrática?

¿Cómo vivencian los principios y valores cooperativos en la cooperativa para la construcción de la autonomía en el gobierno corporativo?

A partir de estas preguntas se pueden establecer los mecanismos de evaluación del Gobierno Corporativo, como un conjunto de procesos y procedimientos necesarios para establecer el grado de intervención de los individuos, en el logro de los objetivos institucionales; acciones que permiten estudiar los niveles de participación que tienen las organizaciones cooperativas en cada uno de los estamentos que la componen.

Si con la implantación de un Gobierno Corporativo se logra la participación del asociado y se define la posibilidad de su inclusión en las estructuras directivas de dichas organizaciones, para el logro de los objetivos sociales y económicos, es posible afirmar que, las Cooperativas de Trabajo Asociado, cumplen con lo preceptuado en su filosofía cooperativa. De hecho, esta investigación, pretendía determinar si en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar se hace un claro manejo de la autogestión, de la autonomía, de la gestión democrática y de la participación, en beneficio de las decisiones que allí se toman y se ayude a que dicha organización sea rentable y económicamente viable, en cumplimiento de su objeto social como es el de proveer la logística de aseo, reciclaje, personal y otros servicios, para las empresas del sector productivo, público y privado, del país.

### **1.1.3 Definición de los objetivos de la investigación**

1.1.3.1 Objetivo general. Analizar cómo la implementación de un Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, ha facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización.

#### 1.1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el enfoque y los niveles de participación de los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar en la conformación del Gobierno Corporativo.

- Comprender el grado de Autonomía de la Cooperativa que ha facilitado su crecimiento y permanencia en el tiempo.
- Identificar los mecanismos de control que permiten o garantizan el cumplimiento de una gestión democrática en la cooperativa.
- Describir cómo los diferentes principios y valores cooperativos, se vivencian en la cooperativa, para la construcción de la autonomía en el gobierno corporativo.

## **1.2 MEMORIA METODOLÓGICA**

### **1.2.1 Tipo de estudio**

En esta investigación cualitativa se analizó cómo se configura el Gobierno Corporativo en la cooperativa Recuperar CTA, de acuerdo a los principios, valores y los postulados básicos del cooperativismo y a los componentes del Gobierno Corporativo, como son: la participación, la identidad, la autonomía y la gestión democrática.

### **1.2.2 Estrategia de investigación**

Se utilizó como estrategia metodológica el estudio de casos, así, se definió el proceso de descripción sistemática y de análisis que pretendía comprender los grupos, individuos u organizaciones, desarrollar afirmaciones teóricas sobre regularidades de su estructura y proceso social, que a su vez identifica particularidades y patrones recurrentes. Si nos acogemos a la definición de Yin (1994, 13), “una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales, y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estudio de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de los datos.” El estudio de casos genera una perspectiva integradora. Así se cumplió con el objetivo inicial de este trabajo, el cual era identificar y describir un caso de estudio que muestre la

viabilidad del modelo cooperativo de trabajo asociado desde la noción de gobierno corporativo.

De acuerdo al papel que desempeña la teoría en el estudio de casos, antes de empezar el trabajo de campo, este debía estar acompañado de unos supuestos que permitieran la observación, los cuales debían estar ligados a una teoría. El desarrollo de estos primeros componentes teóricos dio claridad y profundidad a los componentes del estudio de casos. Cuando se hace un buen diseño incorporando la teoría, este sirve como ruta de investigación en la búsqueda de datos y en la manera de interpretarlos, y, cuando se va desarrollando el proyecto de investigación, la teoría clarifica y profundiza los componentes del caso. Cuando se hace referencia al diseño de investigación se deben estudiar, de acuerdo a Yin (1994), los siguientes componentes: las preguntas de estudio, sus proposiciones (si existieren), la unidad de análisis, la lógica que vincula los datos con las proposiciones y por último los criterios para interpretar los hallazgos.

Cuando se analiza los pasos en un estudio de casos se hace referencia a George y Bennett (2005), definiendo que el primer paso es el diseño del estudio que establece los objetivos del mismo, o sea, el diseño propiamente dicho y la estructuración de la investigación; el siguiente paso es la realización del estudio, en el cual se prepara la recolección de datos y evidencias, en las fuentes que puedan sustentar el caso y por último, se realiza el análisis de la evidencia.

En este trabajo se aplicó el método de casos como una aproximación a lograr establecer los mecanismos de Gobierno Corporativo, que se practican en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar.

### **1.2.3 Instrumentos de recolección de información**

En aras de garantizar la viabilidad y validez de los datos recolectados, se acudió a la triangulación de métodos de investigación. En este sentido, se utilizaron al

tiempo el análisis de documentos, la entrevista semiestructurada y las encuestas. Se tuvo en cuenta el análisis de los documentos que reposan en la cooperativa de los diferentes estamentos y de los archivos sistematizados. Igualmente, las entrevistas semiestructuradas realizadas a la población fuente, la cual fue dividida en tres grupos de interés a saber: asociados operativos, administrativos y directivos. Finalmente, las encuestas aplicadas a los tres grupos de interés. Los instrumentos se construyeron en concordancia con los objetivos de estudio, la identificación de las unidades de análisis de primero, segundo y tercer orden, que permitieron la construcción de los mismos.

#### **1.2.4 Recolección de la información**

Las entrevistas fueron realizadas por los investigadores en reuniones con los Directivos de las áreas administrativas, técnicas y de producción, programadas específicamente para este fin; las encuestas a los asociados fueron aplicadas por medio de la Cooperativa en el área de Relaciones Públicas. La selección de las personas que debían responder las entrevistas y las encuestas fueron seleccionadas de forma aleatoria, garantizando siempre la viabilidad y validez de los datos recolectados, evitando los sesgos de la información.

#### **1.2.5 Unidades de análisis**

A partir de la revisión de la información recolectada en los instrumentos definidos como son la observación, las entrevistas realizadas, el análisis de los documentos entregados por la directivas y encuestas para tal hecho, se logró identificar que, frente a una lectura analítica y reflexiva de la misma, algunos elementos empiezan a ser coincidentes en las diferentes respuestas de los entrevistados, en la información consignada en los diarios de campo de la observación participante y finalmente, en aquella que se encuentra señalada en los documentos de la organización, a los cuales se tuvo acceso durante la investigación. Los instrumentos, así como los documentos analizados, harán parte de los anexos de este trabajo.

A partir de este contexto, se logran identificar las unidades de análisis sobre las cuales se construyó este informe final de investigación. Así, se identifica que la unidad de análisis de primer orden es el Gobierno Corporativo; dicha unidad tiene a su vez unidades de segundo y tercer orden que también fueron consideradas.

De tal manera, la evidencia de la información recolectada y el análisis de la misma a la luz del marco teórico construido, permiten identificar que los tres niveles para las unidades de análisis son: en primer lugar la Participación, componente que a su vez se subdivide en: Involucramiento, Lazos Sociales, Relaciones, Deberes y Responsabilidades, Participación Económica, Logros. En segundo lugar se analiza la Identidad, la cual se verifica a través de la Identificación de los Principios y Valores Cooperativos. En tercer lugar se da cuenta de la Autonomía de la cooperativa, la cual permite verificar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo a partir del análisis de las unidades de tercer orden que son: Capacidad Financiera, Sostenibilidad en el tiempo, Autonomía Administrativa, Autonomía de Personal, Posesión de Activos y Distribución de Excedentes. Finalmente, el gobierno se verifica a partir de la Gestión Democrática, que a su vez se desglosa en: Control Democrático de los asociados, Resultados Compartidos, Educación, Asociación Voluntaria. (Ver Tabla 1)

**Tabla 1. Unidades de análisis**

Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
¿Cuáles son las condiciones del Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, que han facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización?	¿Cómo se definen las bases y que elementos de participación tienen los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar en el Gobierno Corporativo?	Analizar cómo la implementación de un Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, ha facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización.	Describir el enfoque y los niveles de participación de los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar en la conformación del Gobierno Corporativo.	Gobierno corporativo	Participación	Involucramiento	Estudio de casos	Encuestas a los asociados / Entrevistas / Análisis de documentos	¿Cómo se involucran los asociados en las diferentes instancias de la cooperativa?
						Lazos sociales			¿Están definidas estas formas de involucramiento en los estándares de la cooperativa?
									¿Cumplen con lo preceptuado en los principios y valores de las cooperativas?
									¿Cómo ejercen los asociados su derecho a participar, a estar informados, a ser escuchados y a ser involucrados en la toma de decisiones?
									¿Se permiten espacios de socialización y puesta en común de las diferentes visiones de los asociados con respecto al rumbo de la organización?
									¿Qué tipo de actividades se realizan en común?
									¿Cuáles son individuales?
									¿Se potencializa el trabajo en equipo?
									¿Cómo se potencializa el trabajo compartido?
¿Cómo se valora el trabajo compartido y qué beneficios trae para la empresa y para sus asociados?									

Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
									¿Se facilita la construcción de lazos sociales que fortalezcan la cooperativa y la sociedad en la que se encuentran inscritos? ¿Cómo se lleva a cabo esto? ¿Cómo son las relaciones en la cooperativa, tanto personales como laborales? ¿Qué tipo de relaciones hay entre el gerente y los asociados de la cooperativa? ¿Cómo son las relaciones entre los asociados y los clientes? ¿Qué deberes/responsabilidades implica la participación en los diferentes estamentos de la organización? ¿Quién verifica el cumplimiento de esos deberes/responsabilidades? ¿Qué tipos de control se ejercen sobre esos deberes y responsabilidades? ¿Quiénes son las personas encargadas de hacerlo? ¿Cómo se retribuye la participación de los asociados en la cooperativa? ¿Contribuyen los asociados equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa? ¿Es al menos, parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa?
						Relaciones			
						Deberes y Responsabilidades			
						Participación Económica			



Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
	¿Cuáles son las actuaciones de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar que aseguran la preservación de la autonomía e independencia por parte de sus asociados?		Comprender el grado de Autonomía de la Cooperativa que ha facilitado su crecimiento y permanencia en el tiempo.		Identidad	Logros			¿Cuáles son los objetivos más importantes a alcanzar por la cooperativa? ¿Cómo se logran estos objetivos? ¿Quiénes participan en el logro de los mismos? ¿Es más importante el logro del objetivo común o de los intereses particulares? ¿Quiénes definen las metas a alcanzar y cómo se programa su logro?
Principios cooperativos						En busca de un trabajo más eficiente y el fortalecimiento del movimiento cooperativo, la cooperativa trabaja en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales?			
Valores cooperativos						¿Cómo es el trato de los asociados frente a la estructura y de la estructura frente a los asociados? ¿Cómo se retribuye su participación en la cooperativa? ¿Cómo se ve reforzada la confianza en función de las acciones de cada uno de sus asociados -y directivos-? ¿Qué tipo de manifestaciones muestran la necesidad de cada uno de los asociados de formar parte de la comunidad denominada? ¿Cómo asumen los deberes y responsabilidades que ello implica? ¿Cómo se identifican, ¿Los asociados están facultados para elegir libremente a los representantes de la cooperativa, incluso si deben elegirse a sí mismos? ¿Cómo ayuda cada uno de los asociados a los demás miembros de la cooperativa? ¿Se definen como una gran familia?			

Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
	¿Cuáles son los mecanismos de control de la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar que garanticen el cumplimiento de una gestión democrática?		Identificar los mecanismos de control que permiten o garantizan el cumplimiento una gestión democrática en la cooperativa.		Autonomía				¿Qué implica sentirse como una gran familia?
									¿El trabajo es compartido para el logro de metas o intereses comunes?
									¿Cómo se trabaja la auto-ayuda y la ayuda-mutua?
						Capacidad financiera			¿Es adecuada la inversión social que hace la cooperativa en sus asociados y en los miembros de su comunidad?
						Sostenibilidad en el tiempo			¿La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros?
									¿Son los logros económicos adecuados para garantizar la sostenibilidad de la cooperativa?
									La cooperativa busca procesos más eficientes que generen el fortalecimiento del movimiento cooperativo?
									La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados?
									¿Es la cooperativa una organización autónoma de ayuda mutua, controlada por sus miembros?
									Si entra en acuerdos con otras organizaciones, (incluyendo el gobierno) o tienen capital de fuentes externas, ¿lo realiza en términos que asegure el control democrático por parte de sus miembros y mantenga la autonomía de la cooperativa?
									¿Es la cooperativa una organización autónoma administrada y controlada por sus asociados?

Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
									<p>¿Son las decisiones de la cooperativa tomadas por sus asociados o por personas externas a la organización?</p> <p>¿Es la cooperativa una organización autónoma de ayuda mutua, controlada por sus asociados?</p> <p>¿Cómo cada uno de los asociados se hace cargo del control de su propio destino?</p> <p>¿Es libre cada uno de los asociados de ingresar o retirarse de la cooperativa cuando él así lo considere?</p> <p>¿En caso de su retiro se le respetan todos sus derechos adquiridos?</p> <p>¿Son libres de participar en los diferentes cargos directivos de la cooperativa?</p> <p>Es la cooperativa dueña de la planta en la cual está instalada, de la maquinaria, de los diferentes insumos y materia prima que utiliza para el proceso productivo?</p> <p>¿Es dueña del producto que genera en el proceso productivo?</p> <p>¿Cómo se define y ejecuta la distribución de excedentes?</p> <p>¿Qué usos se le dan?</p> <p>¿Quién interviene en la decisión?</p> <p>¿Hay control sobre el uso de esos recursos?</p> <p>¿Quién o quiénes ejercen ese control?</p> <p>¿Contribuyen los asociados equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa?</p>
	¿Vos en la cooperativa para la construcción?		¿Vos se viven en la cooperativa para?		Gestión democrática	Control democrático			

Problema de investigación		Objetivos		Unidades de análisis			Metodología		
Pregunta de investigación	Preguntas adicionales	Objetivo general	Objetivos específicos	Primer orden	Segundo orden	Tercer orden	Tipo de estudio	Técnicas de recolección de información	Preguntas
									<p>¿Qué instrumentos utiliza la cooperativa para velar por el interés colectivo de sus asociados?</p> <p>¿Cómo se verifica la igualdad entre todos los asociados?</p> <p>¿Los resultados del ejercicio son conocidos por todos los asociados?</p> <p>¿Cómo se decide qué hacer con esos resultados?</p> <p>¿Quiénes son las personas responsables de esos resultados?</p> <p>¿La cooperativa les proporciona educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, dirigentes y empleados de modo que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de su cooperativa?</p> <p>¿Es adecuada la inversión que hace la cooperativa en la educación, tanto cooperativa como formal e informal, de sus asociados?</p> <p>¿Es la cooperativa una organización voluntaria abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa?</p>
						Resultados compartidos			
						Educación			
						Asociación voluntaria			

### **1.2.6 Análisis de datos**

A partir de la información recolectada, se transcribieron todas las entrevistas y se tabularon, se tabularon las encuestas, se analizaron los documentos a la luz de las preguntas realizadas en las encuestas y entrevistas, para lograr una unidad de análisis. Una vez se tenía una unidad de análisis se hizo una interpretación de toda la información, encontrando coincidencias y discrepancias en las diferentes respuestas. Con esta primera mirada se hizo una correspondencia entre las respuestas obtenidas y el marco teórico construido, todo en relación con las unidades de análisis de segundo y tercer orden. Finalmente, se responde la pregunta de investigación para el cumplimiento de los objetivos específicos y del objetivo general planteado.

### **1.2.7 Confiabilidad y validez del análisis de datos**

Se realizó la triangulación de instrumentos de recolección de información para obtener desde fuentes diferentes el mismo dato y comparar los resultados, para ello se obtuvo datos de las encuestas, la observación participante y el análisis de documentos.

Se consignaron en diarios de campo todos los datos susceptibles de ser analizados e interpretados a la luz de los objetivos planteados.

Con autorización de los participantes, se grabaron las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, se transcribieron y luego se tabularon.

Se solicitaron a la dirección todos los documentos necesarios para el análisis propuesto en la investigación.

## **CAPITULO 2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 ACERCAMIENTO A LA IDEA DE COOPERATIVISMO**

Las ideas que se han tenido en cuenta sobre la empresa cooperativa se dan por la confusión de conceptos, las cuales surgen de la semejanza entre las funciones que llevan a cabo las cooperativas y aquellas que se realizan por medio de otras formas de acción económica social (empresas de servicios temporales), además, algunas de las expresiones de actividad económica-social que, en Colombia, han contribuido a formar ideas erradas sobre las cooperativas y el cooperativismo se dan porque en algunos casos, éstas organizaciones en determinadas épocas tuvieron una participación fuerte de las entidades del gobierno departamental y municipal en las diversas regiones del país, dándose la impresión de que éstas fueran consideradas como organizaciones de carácter oficial y que por medio de leyes y decretos se regulaba su funcionamiento. Es por ello que a partir del decreto ley No. 1482 de 1989, se indica que sí existe una clase de entidades cooperativas con acentuada presencia estatal y vinculadas tanto al derecho público como cooperativo, y que las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, establecidas por la Nación, los departamentos y los municipios o distritos municipales; se han establecido por las normas que fueron desarrolladas en la ley 79 de 1988, en sus artículos 130 y 131 que les hizo este reconocimiento.

De otro lado se ha vinculado a las cooperativas como un instrumento para comprar a crédito, ya que comerciantes y fabricantes de productos encontraron en la legislación colombiana sobre cooperativas, un instrumento útil para solucionar el problema de las ventas a crédito y sus riesgos consiguientes, aumentando considerablemente el número de negocios.

De allí que los entes gubernamentales establecen disposiciones legales sobre cooperativas ( Ley 134 de 1931, artículo 15; la Ley 128 de 1936, artículos 6º. y 7º., el Decreto-Ley de 1963, artículos 85 y 86; la Ley 79 de 1988, artículos 142 a

145) con el ánimo de desarrollar la organización de esta clase de entidades, otorgando con carácter excepcional, la facultad de poder ordenar retenciones y descuentos sobre los salarios de los socios en cuanto a las deudas contraídas por ellos para con aquellas entidades cooperativas.

Posteriormente en el análisis se establece que la mayor ventaja de las cooperativas es la exención de impuestos, aún de gravámenes aduaneros, y que algunos grupos de personas que poco tienen que ver con la economía de servicio y concretamente con la esencia del cooperativismo, se dan a la tarea de fundar cooperativas, únicamente para gozar de aquellos beneficios y obtener mayores ventajas de carácter lucrativo.

Es por ello que la idea que se tiene del cooperativismo ha logrado permear a la sociedad en todas sus formas de manejo de la entidad solidaria, tratando de lograr los mejores beneficios para los participantes de dicha comunidad.

### **2.1.2 COOPERATIVISMO**

En el momento actual del desarrollo cooperativo, pretender dar una definición original de la cooperativa parece arriesgado e innecesario. Por otro lado es casi imposible lograr una definición que abarque, en la proporción debida, todos los aspectos que encierra la idea general. Los juristas prestarán atención particular a los puntos de derecho, los economistas y administradores, a la parte empresarial, y los sociólogos, al contenido del factor asociación.

Para J.P. Warbase (1945, p.16) “Una sociedad cooperativa es una asociación voluntaria en que el pueblo se organiza democráticamente, para llenar sus necesidades por medio del apoyo mutuo, y en la cual el motivo del trabajo y de la distribución es el servicio y no el beneficio.”

Por su parte, G. Fauquet (1944, p.99) dice que “la cooperativa es una unión de personas económicamente débiles que suaviza la rudeza de las relaciones económicas por hábitos de ayuda mutua y de solidaridad, pero que al mismo tiempo ponen en juego el esfuerzo y la responsabilidad personal”

En el momento actual del desarrollo cooperativo mundial, es necesario tomar en cuenta la definición incluida en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa aprobada por la Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, con ocasión del Congreso Centenario, celebrado en Manchester (Inglaterra) en septiembre de 1995: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática”.

Es importante agregar que por primera vez en la legislación cooperativa colombiana, la Ley 79 de 1988 presenta la siguiente definición de cooperativa en su artículo 4º. “Es cooperativa 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”.

### **2.1.3 LA COOPERATIVA COMO ASOCIACIÓN**

Desde el punto de vista asociativo, la cooperativa, reúne las siguientes características:

- Su objeto, finalidad y centro es el hombre y no el capital, entendida la persona como ser igualitario, libre y solidario.
- Se basa en el poder de convicción y no en el de coacción económica, política o social; las personas se asocian libre y voluntariamente.
- No aceptan prácticas discriminatorias en los órdenes políticos, sociales, religiosos o raciales, y, aunque se muestra neutral en cuanto a las posiciones políticas y religiosas, no lo es en cuanto a la problemática social.



- Está integrada por personas ligadas por objetivos y necesidades comunes y funciona bajo el principio de la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- Fundamentalmente es una institución educativa, de promoción social y de servicios.

#### **2.1.4 LA COOPERATIVA COMO EMPRESA**

Desde el punto de vista económico, la cooperativa es una empresa de producción de bienes y/o servicios y como tal tiene que estructurarse y funcionar con tanto o más eficiencia que la empresa lucrativa. Se pueden señalar las siguientes características:

- Se basa en una economía de servicios, donde el capital está al servicio del hombre
- Funciona sobre la base de la gestión democrática, es decir, la responsabilidad de la dirección es derecho de sus miembros.
- Los resultados económicos se distribuyen proporcionalmente entre los asociados
- Tiene un capital variable e ilimitado que puede ser aportado en dinero, trabajo o bienes.
- Su plazo de duración es indefinido y para su funcionamiento se aplica los principios, métodos y procedimientos de la ciencia administrativa, adaptada a la naturaleza cooperativa.

La propiedad debe tender a su socialización.

#### **2.1.5 DIFERENCIA ENTRE EMPRESA LUCRATIVA Y EMPRESA COOPERATIVA**

<b>EMPRESA LUCRATIVA</b>	<b>EMPRESA COOPERATIVA</b>
Los medios de producción son de carácter privado	Los medios de producción son colectivos, puestos al servicio de los productores

<b>EMPRESA LUCRATIVA</b>	<b>EMPRESA COOPERATIVA</b>
En el proceso de trabajo se establecen relaciones sociales de explotación del trabajo asalariado.	Las relaciones sociales son de cooperación, no existiendo la apropiación del trabajo ajeno.
La producción es social y vincula cada vez una mayor masa de trabajadores asalariados	La producción es social, pero basada en el trabajo de sus asociados
El producto del trabajo es apropiado por el dueño de los medios de producción	La apropiación del producto es social.
La distribución del producto se hace atendiendo a las necesidades de ganancia del propietario del capital.	La distribución del producto se hace de acuerdo con el principio de proporcionalidad.
La elección de su dirigencia, se basa en el monto del capital accionario.	Los órganos de dirección y control son elegidos democráticamente, sin tomar en cuenta el aporte económico.
La estructura organizacional es autocrática y dependiente de los designios del superior.	El proceso administrativo es democrático y autogestionario.

.Fuente: elaboración propia basándose en diversos documentos

### **2.1.6 LA COOPERATIVA Y EL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO**

Por su naturaleza la cooperativa establece relaciones económicas y sociales contrarias a la empresa lucrativa, pero su operación en el medio latinoamericano está inserta en el marco de la sociedad capitalista.

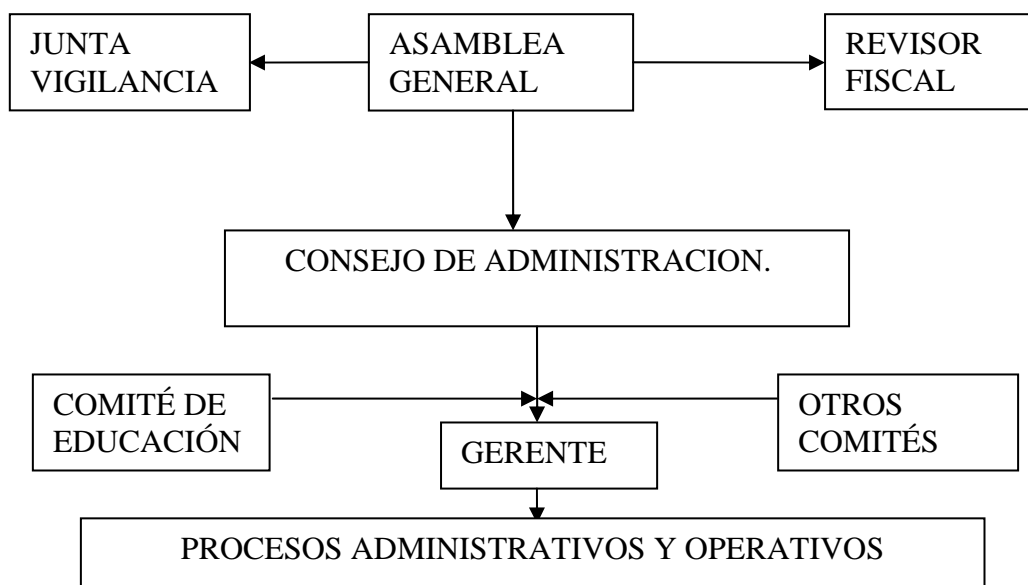
En su nivel económico, las cooperativas funcionan sometidas a las leyes del valor, la competencia y la anarquía que rigen para la producción y el mercado del modo capitalista. Es decir la cooperativa no es una isla que se encuentra fuera del mundo capitalista.

Cuando se observa el cooperativismo dentro de este periodo histórico concreto, se debe partir de una realidad fundamental que está presente en todo momento y en toda acción social: la realidad de la existencia y lucha entre la forma de vida que se debate profundamente en la crisis, y las tendencias cada vez más crecientes hacia la eliminación de tales crisis mediante la instauración de una nueva sociedad, a la cual aspiran todos los pueblos.

Al interior de esta lucha el cooperativismo ha sido tradicionalmente considerado como mecanismo de control socio-económico para la reproducción de las relaciones sociales dominantes.

### 2.1.7 ESTRUCTURA INTERNA DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

Se establece en este cuadro la Asamblea General como máximo órgano, en la cual están representados todos los asociados a la cooperativa, posteriormente se encuentra la Junta de Vigilancia que se encarga de vigilar y hacer cumplir los lineamientos generales de la cooperativa y coadyuva al control social hacia los asociados, luego se presenta al Revisor Fiscal que se encarga de verificar las operaciones ante los órganos de control estatal y gremial y dar fe de la gestión que se realiza en esta organización, los diferentes Comités encargados de funciones específicas de apoyo a la gestión, el Consejo de Administración que es el órgano rector del direccionamiento estratégico y de las políticas que se deben cumplir en las organizaciones solidarias y por último los procesos que son parte integral del hacer diario de la organización cooperativa.



Fuente: diseño propio

### 2.1.8 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA

El origen del Cooperativismo Colombiano coincide con el nacimiento de la industria desde su génesis, y a través de todo el proceso de desarrollo, el cooperativismo colombiano ha venido perfilando una serie de propósitos generales, que constituyen algo así como los fundamentos para un programa o plan de desarrollo a largo plazo, que se representan en los siguientes puntos:

- a. Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida material y espiritual de la población Colombiana.
- b. Lograr la plena participación en el debate y solución de los problemas nacionales.
- c. Contribuir al fortalecimiento de la democracia haciendo de las cooperativas, escuelas de práctica democrática.
- d. Mantener la integración de aspiraciones y programas estratégicos con los demás sectores y movimientos populares
- e. Alcanzar una plena autonomía e independencia frente al Estado, los gremios económicos y los partidos políticos.

Con el objeto de cumplir este papel histórico el cooperativismo colombiano asume la tarea de impulsar la construcción de un sector de economía independiente, autónoma, autosuficiente y fuerte, diferenciado del sector privado y estatal.

#### **2.1.9 CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO**

1. Su objetivo fundamental son sus propios asociados, su bienestar. En este punto es donde hay una diferencia esencial con la empresa capitalista, cuyo objetivo es la obtención de utilidades financieras por encima de cualquier otra consideración.
2. El principio de identidad, el cual constituye uno de los elementos fundamentales. Este principio se fundamenta en el hecho de que los aportantes del capital son simultáneamente sus usuarios; es decir, como principio general, existe una identidad entre el número de aportantes de capital y/o trabajo y los usuarios de la cooperativa.
3. El doble carácter de asociación y empresa. En su carácter de asociación, la cooperativa es el resultado del agrupamiento voluntario de personas con intereses comunes, que buscan mejorar sus condiciones de vida mediante la autogestión, la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua.

Como empresa, es el instrumento a través del cual las personas que se asocian, buscan realizar sus objetivos de tipo económico y social. Si la cooperativa no satisface a sus asociados, no tiene sentido su existencia.

4. Hay un aspecto interesante en la empresa cooperativa, que la diferencia radicalmente de la empresa capitalista y es que en ésta, las utilidades las percibe quien invierte su capital, en tanto que en la cooperativa, el único que puede percibir utilidades (excedentes) es el que participa activamente en la actividad económica de la cooperativa.

## **2.2 PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR**

### **2.2.1 PRESENTACION DEL ESTUDIO DE CASO**

**Historia.** En 1983 existía en Medellín, el botadero de basura a cielo abierto de Moravia, alrededor del cual vivían 320 familias que dependían del reciclaje para su subsistencia.

En aquel entonces, el Municipio de Medellín tomó la decisión de solucionar técnicamente el problema de las basuras cerrando el botadero por ser un foco de contaminación ambiental y una problemática social. Esta decisión sugirió complejas consecuencias representadas en un conflicto de las familias que perderían su medio de vida.

Por primera vez el gobierno, la empresa privada y los basuriegos decidieron cambiar las relaciones que habían existido y encontraron que sus voluntades eran cercanas y que estaban dispuestos a innovar aunque ello fuera difícil. Es así como el tres de octubre de 1983, 20 basuriegos conjuntamente con los doctores Juan Felipe Gaviria Alcalde de Medellín, José Eugenio Muñoz M., Gerente General de las Empresas Varias de Medellín y Alirio Arcila Solano, Director del programa de Microempresas de Antioquia, en esa época, emprendieron la conformación del Grupo Precooperativo RECUPERAR, para dar respuesta a dicho conflicto. Empresas Varias de Medellín aportó un capital económico mientras RECUPERAR fue Grupo Precooperativo (los cinco primeros años).

Y luego RECUPERAR se convierte en COOPERATIVA INTEGRAL DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO ASOCIADO. En ella los trabajadores son al mismo tiempo los dueños, lo cual garantiza la prestación de servicios con criterios de autogestión y responsabilidad. Hoy LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR, vincula a más de 3.600 personas que buscan condiciones de vida más dignas a través de la asociación voluntaria y el trabajo.

**Misión.** Somos una cooperativa de Trabajo Asociado que busca un desarrollo social equilibrado y justo, aplicando el capital al servicio del trabajo, mediante la democratización de las oportunidades y los recursos materiales.

La misión es generar empleo y estimular el desarrollo humano integral tanto de las personas con menores recursos como del personal técnico que vincula la empresa con el propósito de dinamizar su proceso autogestionario, dándole prioridad al crecimiento del asociado-trabajador en sus dimensiones de ciudadano, hombre solidario y empresario. Las actividades se centran en la Gestión Ambiental. Con esto se alcanza la convicción y empoderamiento de los hombres para lograr mayores niveles de efectividad, de suerte que nuestros clientes desarrollen la confianza en nuestra vocación de contribución y voluntad de agregar un valor sensible a sus actividades, negocios y calidad de vida. Así consolidaremos nuestro liderazgo en el sector y generaremos los recursos necesarios para el logro de los objetivos sociales que constituyen nuestra razón de ser.

**Visión.** El sueño es llegar a ser una empresa cooperativa que sustente su actividad en un talento humano comprometido en sus papeles de ciudadano, hombre solidario y trabajador - empresario que lidera a nivel nacional e internacional el Manejo de los Residuos Sólidos, la prestación de Servicios Ambientales, de Servicios Generales y el ofrecimiento de Asesorías y servicios profesionales. Quiere también, mantener el liderazgo en los procesos de integración empresarial cooperativa como una alternativa a los sistemas económicos vigentes. En el 2012 tener concebidos nuestros servicios como

negocios de conocimiento, de manera que nuestros clientes puedan contratar con nosotros capacidad de aprendizaje y creatividad constante.

**Política Integral.** La Cooperativa de Trabajo Asociado RECUPERAR es una organización de la Economía Solidaria convencida de las ventajas del Trabajo Asociado, que ofrece a sus clientes Servicios Ambientales, Servicios Generales, Asesorías y Manejo Integral de Residuos Sólidos. La Cooperativa busca cumplir con los requisitos legales aplicables en Normatividad Cooperativa, en Calidad, Ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional. Identificando, minimizando, controlando y eliminando, si es posible, los efectos nocivos que se pudieran generar sobre las personas, el medio ambiente y bienes materiales, garantizando ambientes de trabajo sanos, procesos seguros y buscando la satisfacción de sus clientes.

La Alta Dirección está comprometida con el mejoramiento continuo, para lo cual, destinará los recursos necesarios y ofrecerá productos y servicios que sean sostenibles en el tiempo y competitivos en el mercado.

## **ACTIVIDADES PRODUCTIVAS**

**1. Manejo Integral de Residuos Sólidos.** Comprende el trabajo que hacen nuestros Asociados Trabajadores en diversas entidades y Municipios, y la función que desempeñan en nuestra Planta de descontaminación y comercialización.

La Recuperación es la labor que cumple el asociado trabajador en la fuente de generación. Consiste en conservar limpia y ordenada la zona de desechos solucionando el problema de los residuos sólidos en el sector Comercial, Empresarial, Industrial e Institucional.

Estos materiales son transportados a la Planta para clasificarlos, descontaminarlos, embalarlos o transformarlos, según sea el caso y dependiendo obviamente de las calidades exigidas por nuestros clientes, para luego comercializarlos.

## **2. Servicios Ambientales.**

**Aseo imagen:** Prestación de Servicios de Mantenimiento Permanente y Servicios Especializados de Aseo en empresas.

**Servicios especializados:** Sellado y cristalizado y diamantado de pisos, limpieza de Fachadas y Acabados. Tratamientos de Pisos. Hidrolavados en Accesos y Zonas de Espacios Abiertos al Público. Aseo y Mantenimiento de fuentes de agua. Aseo y Limpieza en Subestaciones de Energía.

**Aseo institucional:** Prestación de Servicios de Aseo General y Sostenimiento de Zonas Comunes, en Instituciones Privadas y Gubernamentales. Adicionalmente se ofrecen servicios de Limpieza Especial en Alturas, Cafetería, Camarería, Jardinería, Ascensoristas y Atención de Eventos Empresariales.

**Aseo y desinfección:** Se garantizan procesos de aseo integral, ambientes limpios, inocuos, libres de contaminación, bajo parámetros de Buenas Prácticas de Manufactura y Normas de Bioseguridad.

**Control de plagas:** Tratamiento químico que pretende el control y/o eliminación de las plagas, complementado con la asesoría frente a las medidas de saneamiento ambiental y el control físico a las instalaciones.

**Administración de baños:** Prestación de servicios de Administración, Aseo y Desinfección de unidades sanitarias.

**Unidades móviles de servicios sanitarios:** Alquiler de Unidades Sanitarias para eventos empresariales, programas culturales, recreativos y eventos masivos.

**3. Servicios generales:** servicios para desarrollar actividades de Producción en la Industria y el Comercio.

**Equipajeros;** Personal capacitado y especializado para brindar a nuestros clientes seguridad, tranquilidad y protección.



**Lustrabotas;** Personal especializado en el mantenimiento, limpieza y protección del calzado.

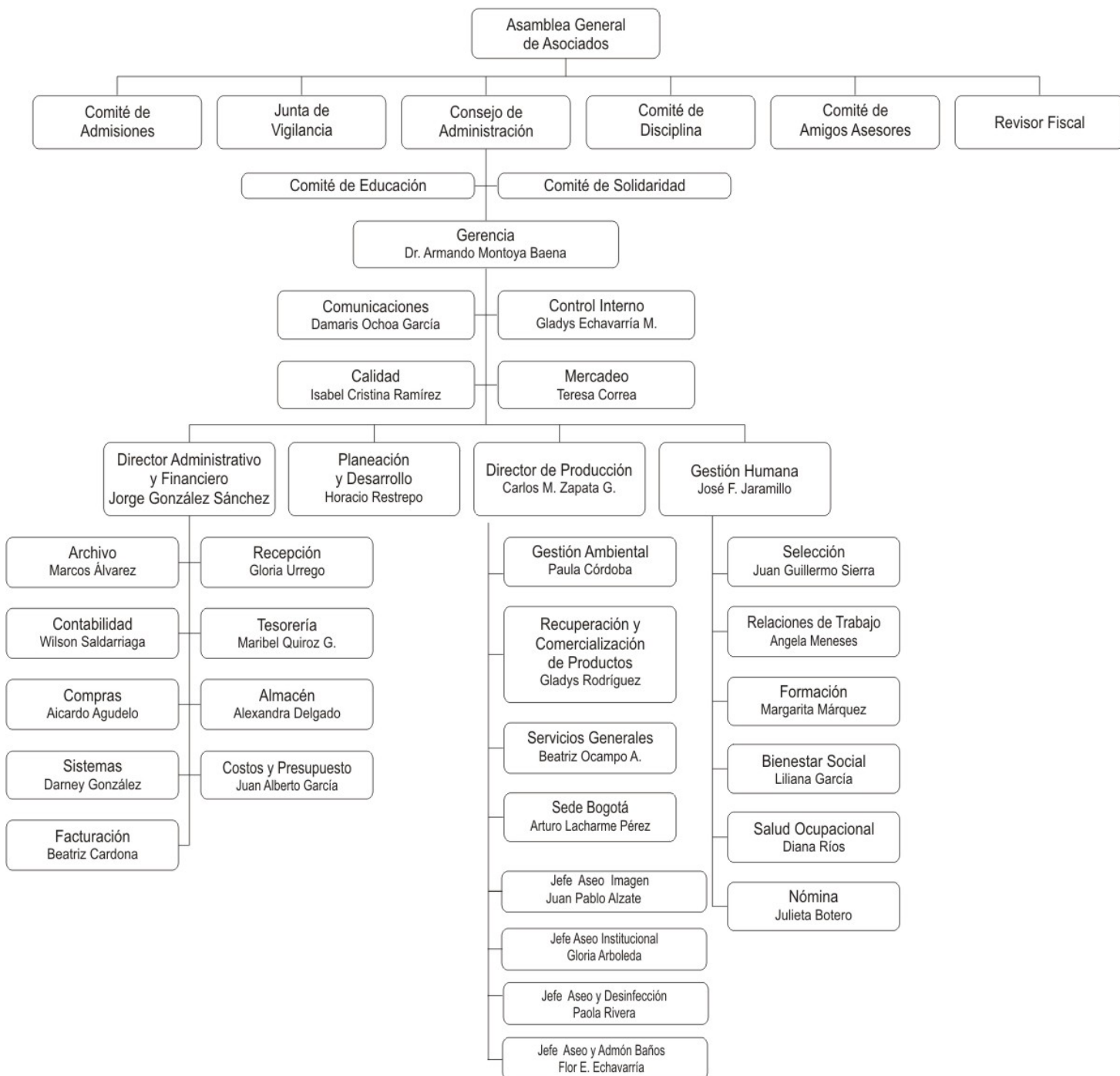
**Cargue y descargue;** Prestación de servicio de cargue y descargue de mercancías con Recurso Humano capacitado para Planear, Hacer seguimiento y Mejorar continuamente todos los procesos.

**Maquilas;** Personal con habilidades y destrezas manuales, que garantiza la protección y preservación del producto, generando seguridad y garantía del proceso.

**Asesorías;** Se ofrece el servicio de acompañamiento a las organizaciones que requieren constituirse como empresa cooperativa y afianzar la filosofía de la economía solidaria. Recuperar se encuentra acreditado por el DANSOCIAL para impartir educación solidaria. Igualmente, prestamos el servicio de asesorías para la consolidación de los diferentes Procesos Administrativos, Desarrollo Empresarial, Gestión Ambiental, Legislación Aplicable, Caracterización de los Residuos e Intervención Ambiental con el objetivo de proteger los recursos agua, aire y suelo. Asesoramos el montaje de los PGIRS (Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos) para los municipios, y los PMIRS (Plan de Manejo Integral de Residuos Sólidos) para las empresas, sector industrial, institucional, comercial y Domiciliario.

**4. Organigrama.** El organigrama de recuperar está definido bajo la siguiente carta organizacional:

# ORGANIGRAMA



## 2.3 FUNDAMENTOS

### 2.3.1 GOBIERNO CORPORATIVO

#### 2.3.1.1 Genealogía del gobierno corporativo en el mundo

Los primeros intentos por establecer el gobierno corporativo de las sociedades, se remonta a los años 1700s con el efecto de la burbuja del Mar del Sur en Inglaterra, en el cual se relata cómo se hicieron inversiones en papeles del Gobierno Británico, los cuales causaron una sobrevaloración, entrando ésta economía en recesión; fenómeno que fue atribuido al mal manejo de las compañías y administradores autorizados a realizar estas operaciones con el público.

*“Para financiar la deuda producida por la guerra, el gobierno británico de inicios del siglo XVIII autorizó que varias compañías les ofrecieran acciones a sus inversionistas a cambio de papeles gubernamentales. A la Compañía Mar del Sur se le otorgó el monopolio sobre el comercio con el imperio español y, además, recibir una renta anual por parte del gobierno. Los inversionistas aceptaron las acciones de la empresa convencidos de que sus buques regresarían de los mares del sur repletos de bienes de gran valor, que les reportarían inmensas ganancias a los accionistas. Los títulos de la empresa, se multiplicaron por nueve en el primer semestre de 1720. Algunos inversionistas optaron por vender, deduciendo, correctamente, que las cotizaciones estaban por encima de lo que la compañía podría ganar por el comercio con España. La economía británica entró en recesión”. (Megabolsa, 2010)*

Este hecho revolucionó el marco jurídico establecido para los negocios y las prácticas gerenciales, que hasta ese momento se consideraban óptimas. Episodios similares como el del Crash de la Bolsa de Valores de Nueva York en 1929 propiciaron que en los Estados Unidos, se pusieran en marcha una serie de reformas legislativas encaminadas a proteger el mercado de valores.

*“La revolución tecnológica de esos años estuvo representada por las empresas eléctricas, que acabaron por transformar el mundo. Entre las acciones de moda se encontraban las de General Motors y Radio Corporation of América, las Microsoft y Cisco Systems de los años 20.*

*La década, estuvo marcada por la fortaleza de la economía estadounidense y su decreciente tasa de desempleo. Gente que nunca había invertido en acciones entró al mercado bursátil. La cotización de las acciones se sobrecalentó, en parte debido a que los especuladores se endeudaron fuertemente para invertir en la bolsa y luego no pudieron saldar sus deudas una vez que el mercado se vino abajo”. (Megabolsa, 2010)*

Además de lo anterior, el tema de gobierno corporativo se origina con la idea de la empresa moderna, identificándose también con la delegación del poder

sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Means (1932) expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia cuando manifiesta que en las compañías, los directores que administran el dinero de otras personas no lo vigilan y controlan con el mismo esmero, que los socios de una empresa privada que invierten su dinero en su propia organización, Berle y Means, apuntan a una estructura de propiedad difusa, para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes.

Otras crisis contribuyeron al replanteamiento en la forma en que se estaban gobernando las compañías, es así como el colapso de la actividad bancaria secundaria en los años 1970 en el Reino Unido, y el resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro de los Estados Unidos en los años 1980, se convirtieron en detonantes de una nueva estrategia corporativa para mantener el equilibrio del mercado.

Estos episodios tuvieron un común denominador corporativo importante, pues a menudo fueron resultado de la incompetencia, el fraude, y el abuso por parte de los administradores. Las crisis como insumo primordial, dejaron entrever cómo es posible y altamente productivo, transformar los hechos negativos, en propuestas de desarrollo sostenible, a largo plazo y de alto impacto económico y social. Este fue el inicio de un procesos de cambio continuo, en donde los países desarrollados se preocuparon día a día por dar nacimiento y desarrollo a un mosaico complejo de leyes ,regulaciones , instituciones, y soporte técnico con miras a poner en práctica la gestión transparente de las sociedades de economía mixta, públicas y del sector privado.

El objeto central de los sistemas de Buen Gobierno Societario, no es el de intervenir en la autonomía de las corporaciones, por el contrario propende por equilibrar la competitividad y productividad de la empresa con el manejo responsable de la misma. La aplicación sistemática de las iniciativas legislativas, de autorregulación han generado una cultura de la transparencia en la gerencia de las sociedades, cuyos resultados se traducen en la mejora de

los recursos: humanos, financieros; además del mejoramiento de las condiciones para incursionar con mayor éxito en el mercado internacional, motivando el consumo de sus bienes constituyéndose en una excelente carta de presentación ante los organismos de vigilancia y control.

Esto ha conducido igualmente a la reestructuración del papel de las fusiones y absorciones, a la promoción del mercado de capitales y la ampliación del espectro y rol que juegan los terceros aportantes de recursos como empleados, consumidores y proveedores entre otros.

Es por ello que el mundo de hoy ha desarrollado sus propios desafíos entorno al Gobierno Corporativo. En Rusia, un porcentaje significativo de los beneficios de una compañía petrolera fue decretado como dividendo de su accionista mayoritario, dejando a la compañía con deudas incalculables frente a sus acreedores, empleados y el estado. En la República Checa millares de accionistas minoritarios perdieron sus inversiones, como resultado de la decisión de algunos aportantes, de despojar a las compañías privatizadoras de sus activos.

Además basados en los anteriores planteamientos las crisis en Asia del Este y otras regiones ,han demostrado que las dificultades macroeconómicas se pueden exacerbar por la inseguridad jurídica de un sistema y la debilidad o falta de técnica de los organismos reguladores, pues se prefieren normas contrarias a los estándares internacionales de auditoría, contabilidad y transparencia, propiciando precarias prácticas de la banca, un mercado de capitales completamente desregularizado, y un abandono a la verdadera misión de las juntas directivas corporativas, fomentando el desconocimiento de los derechos de los inversionistas.

Por lo tanto la Gobernabilidad Corporativa es un término que ha emergido recientemente como una disciplina autónoma, aunque las primeras semillas de este concepto se encuentran en los hilos de la economía, la política y el derecho, provenientes de siglos atrás. La importancia del tema es reconocida, pero la terminología y las herramientas analíticas todavía están evolucionando.

### **2.3.1.2 Definición**

**Gobierno Corporativo** se define como el sistema de normas, prácticas y procedimientos por el cual se regulan las relaciones que se producen al interior de una empresa, en particular sobre la distribución de derechos y obligaciones de sus diferentes participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones y la manera en que éstas son operadas y controladas.

A través de él se establecen las reglas de juego sobre cómo se dirigen las sociedades, es por ello que en los análisis de inversión, se ha observado como factor determinante la manera en que la empresa está organizada y dirigida, enfatizando en su administración, en la calidad de administradores, del capital humano, la protección a los accionistas, el acceso a información confiable y a los controles internos y externos, lo que se traduce en variables de confiabilidad, transparencia, competitividad y protección a la inversión en la compañía, éstas variables repercuten en el flujo de inversión de un país, dado que representan la facilidad en el ejercicio de los derechos y las garantías o las posibilidades de vulneración de estos para los inversionistas.

Lo anterior implica que los inversionistas requieren cada vez más evidencias de prácticas sólidas en los negocios, que minimicen los riesgos de inversión, las posibilidades de corrupción o los malos manejos empresariales, buscando estructuras de Gobierno Corporativo cada vez más fuertes y sanas

### **2.3.1.3 Objetivos del gobierno corporativo**

- ✓ Atraer capitales a la organización, que ayuden al apalancamiento financiero en sus flujos de liquidez.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad de las sociedades, las empresas del sector público, Solidario, Pymes y empresas familiares.
- ✓ Proteger los derechos de los inversionistas, asociados y otros grupos de interés.
- ✓ Fomentar la confianza en los mercados financieros

- ✓ Promover la competitividad del país y la productividad de las propias organizaciones.
- ✓ Mejorar el acceso a los mercados Internacionales

## **2.4 EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS**

Antes de dar una definición al concepto de Gobierno Corporativo, hay que apelar al sentido común: todo accionista o asociado llega a saber que para operar su empresa es necesario ante todo organizarla, es decir, definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. También se debe definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones. De esta forma, las organizaciones deben atender preguntas como: ¿quién dirige?, ¿quién cumple las órdenes?, ¿cómo se comunican las ordenes o decisiones?, ¿quién prepara o fabrica los productos?, ¿quién vende o comercializa?, ¿quién lleva las cuentas de ingresos y gastos?, ¿quién hace los trámites administrativos?, ¿quién controla los inventarios?

Lo cierto es que toda empresa absuelve este tipo de cuestionamientos con diferentes grados de elaboración o complejidad dependiendo del tamaño o tipo de negocio que se trate. Pero además tales definiciones no siempre se formalizan en documentos o de manera escrita, pudiendo tan sólo expresarse en prácticas que se adoptan en el ejercicio diario de la actividad empresarial, pero que son relevantes tanto para la toma de decisiones y su ejecución, así como su cumplimiento efectivo. Pues bien, cuando la empresa da respuesta a esas preguntas, está en realidad sentando las bases de su Gobierno Corporativo.

En concreto el Gobierno Corporativo trata del sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de su negocio o actividad económica.

Se establece de esta manera: la distribución de derechos y responsabilidades de los distintos participantes de la empresa, y las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la organización. Dicho de otro modo, se puede entender el Gobierno Corporativo de una empresa como, el conjunto de

prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran -la gerencia- y los que invierten recursos en la misma -los asociados o accionistas.

La explicación previa permite concluir entonces que, toda empresa, sin importar el tamaño que tenga o la actividad a la que se dedique, tiene Gobierno Corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno y por tanto el concepto sí alcanza a todas las empresas.

Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa, así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones. Cabe preguntarse ¿quiénes son estos participantes? se trata de funciones o roles que alguien desempeña, por lo que una misma persona puede circunstancialmente asumir más de un rol; por ejemplo puede ser accionista y gerente a la vez.

En primer término están los aportantes del capital de la empresa, es decir los accionistas o asociados. De otra parte, se identifica a los directores o miembros de la Junta Directiva, es decir aquellos que marcan o definen la dirección de la empresa; tomando las decisiones más sustantivas como los objetivos, los planes de inversión, las principales líneas de producción o venta del negocio, entre otros.

Finalmente, está también la administración, es decir los que operan la empresa en el día a día. De hecho, no todas las empresas son idénticas y cada quién reconocerá en la estructura de su propia organización la presencia o no de estas instancias, así como la forma concreta que adopta. Por ejemplo puede existir una Junta Directiva como tal con múltiples miembros. Igualmente, la gerencia puede consistir en un solo gerente o puede tratarse de una organización compleja con varios niveles de mando. En un extremo se puede ubicar a las empresas con muy pocos socios, que no admite nuevos accionistas y por tanto es considerada cerrada, y que usualmente involucra



solamente a miembros de la familia o de una empresa en la propiedad así como en la administración, mientras que en otro lado se ubican las empresas que cotizan en bolsa de valores, cuyas acciones pueden ser transadas por cualquier interesado, y que mantienen una representación a los diferentes grupos de accionistas; administrada por un grueso cuerpo de gerentes organizados en diferentes niveles interactuando bajo reglas escritas en distintos manuales de procedimiento.

Un apropiado punto de referencia sobre el concepto está contenido en los “Principios de Gobierno Corporativo” de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD, 1998), a saber: Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general.

El Gobierno Corporativo representa un delicado balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de una empresa. Más aún para agregar dosis de complejidad, el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de factores internos a la empresa, como también de factores normalmente exógenos a ella. La problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información entre quienes administran la empresa hacia adentro y todos los demás agentes del entorno en que se mueve la organización.

## **2.5 COMPONENTES DE GOBIERNO COOPERATIVO**

### **2.5.1 Participación**

Pese a las constataciones hechas por algunos autores mencionados, dentro del sector cooperativo se aprecia un uso que indiscutiblemente hace parte de la esencia misma del modelo, la participación de los socios en el gobierno de la organización, facilitada a través del flujo de información permanente, que facilite no sólo la toma de decisiones y el ejercicio del control, sino que fomente

la participación de cada uno de los asociados en el ejercicio de su doble papel, dueños y usuarios.

Al respecto, Kandathil y Varman (2007) afirman que la participación de los trabajadores es un proceso de evolución repleto de incertidumbres, aún en las mejores condiciones, incluso cuando se trata de trabajadores propietarios, como en el caso de las cooperativas. Tras realizar un estudio de caso en una de las cooperativas de trabajadores más grandes de la India, enfocados en el proceso de participación de los empleados, tras una transformación de empresa capitalista a organización cooperativa, los autores sostienen que dicho proceso de participación está condicionado por las propias percepciones que los trabajadores poseen frente a la información que consideran crítica y debe ser compartida. Mientras que para la dirección el intercambio de información es un instrumento para garantizar la participación, de tal manera que las expectativas frente al intercambio de la información se dan a través de un lazo instrumental; para los empleados esta está relacionada con la confianza, con un canal de tipo institucional. Esta diferencia en las expectativas en torno a la información tiene influencia directa sobre la participación de los trabajadores en la organización.

Aunque la noción de socio/trabajador es una de las más prometedoras formas de institucionalizar la democracia en el lugar de trabajo, la evidencia sugiere que esta figura por sí misma no genera automáticamente el principio de '*propiedad psicológica*', afirman Kandathil y Varman (2007); sobre todo en organizaciones donde los trabajadores, los sindicatos y/o la dirección han girado a formas colectivas de trabajo, como último recurso viable para la supervivencia de la organización. En otras palabras, si una organización sigue trabajando de la misma manera que lo hacía cuando sus dueños eran personas naturales, familias o accionistas, conservando la estructura y la cultura existente, no se hace el tránsito a la figura de socio/trabajador, así este actor tenga derechos de propiedad sobre la organización, incluso así pueda llegar a tener una participación mayoritaria. En suma, tras ocho meses de análisis de la cooperativa, los investigadores llegaron a la conclusión de que los trabajadores, ahora socios, seguían considerando a la dirección como los

verdaderos dueños, mientras mantenían el imaginario, para ellos, de simples empleados, subalternos.

La figura de socio/trabajador puede ser una condición favorable, sin embargo, la participación y el compromiso real de los trabajadores, bajo figuras de participación democrática, como las establecidas en organizaciones cooperativas, requieren mecanismos, estructuras e instituciones específicas, a través de los cuales los empleados puedan participar, aprendan a participar y a funcionar bajo un espacio de democracia participativa. La sola institucionalización de mecanismos de participación en una organización, no garantiza la participación de los trabajadores. La participación es multidimensional, es un fenómeno de dinámica social. Es un proceso de aprendizaje social, un fenómeno esencialmente colectivo.

En un estudio de caso de cinco cooperativas de trabajo asociado, Rothschild y Whitt (1986), al explorar los dilemas organizacionales que genera la democracia en una organización cooperativa, en oposición a la tradicional organización burocrática, presentan nueve condiciones estructurales que facilitan un modelo de democracia participativa en una organización. Hacen énfasis en el papel de la crítica mutua en la reducción política de las desigualdades y en la construcción de la moral, así como en el papel de la difusión del conocimiento técnico. De acuerdo con los autores, el intercambio de información permite un entendimiento común y facilita la construcción de la lealtad hacia el grupo y el compromiso de llevar a cabo los objetivos de la organización. Igualmente afirman que las organizaciones democráticas y colectivas pueden promover la desmitificación y la difusión del conocimiento, a los lugares de trabajo así como a la sociedad en general. En otras palabras, la literatura reafirma el hecho de que el intercambio de información es crucial en el proceso de construcción de organizaciones de trabajo cooperativo. De hecho, sugiere que hay una relación directa entre el intercambio de información y la participación del empleado.

Por su parte, Varman y Chakrabarti (2004) hablan de la necesidad de una holgura organizacional para la institucionalización de procesos democráticos,

tanto para las organizaciones que surgen de manera autónoma por interés de actores sociales que desean organizarse para satisfacer necesidades individuales y colectivas, o para organizaciones que terminan bajo estas figuras, tras haber agotado todos los recursos posibles. El intercambio de información para los trabajadores es un voto de confianza que la dirección pone en ellos, en este sentido, entre más importante sea la información, más relevancia adquiere para los empleados, en la medida en que se sienten merecedores de ella y responsables por su manejo. Por lo tanto, el intercambio de información es una forma de manifestación de un compromiso ideológico más allá de meras intenciones instrumentales, a través del cual se puede generar un genuino proceso de participación del trabajador.

Para García y Ruiz (2001), los socios constituyen el elemento clave que posibilita la existencia de la organización cooperativa y su supervivencia en el mercado, en este sentido, los socios tienen la posibilidad y la obligación de conocer cómo funciona la organización, cuáles son sus pautas de actuación y sus resultados. En este sentido, intentan *“mostrar los mecanismos y los recursos que tienen los socios de las almazaras cooperativas Andaluzas en España para conocer su organización y controlar a ésta, tanto a nivel organizativo y de actuación, como de resultados”* (pp. 43).

Es importante recordar que la organización cooperativa surge de la iniciativa empresarial de un grupo de personas, que a partir de un capital aportado no sólo espera que se compartan los beneficios, sino y más importante, que la dirección de la organización sea colegiada, democrática. En otras palabras, los socios son los directos responsables de regir el destino de la cooperativa, investidos de poder, independiente del capital aportado, que les acredita como propietarios. Así, se entiende la noción de un socio un voto, relegando el capital a su papel de medio de apoyo. De ahí que la participación del socio dentro de la cooperativa constituya un punto permanente de observación, así como la creación y articulación de los mecanismos necesarios para garantizar dicha participación, que se manifiesta en el poder de los socios y se ejerce mediante el control de la organización cooperativa.

En concordancia con lo anterior, *“el reparto del poder y del control entre los miembros de la organización es una de las características de la sociedad cooperativa que la diferencian de otras formas organizativas, recayendo ambas sobre los socios”* (García y Ruiz, 2001, 45). Un poder ejercido desde la asamblea general en la fijación de los objetivos de la organización y un control que se manifiesta en la exigencia de resultados acorde con las expectativas de los socios. Un control organizacional que no se ejerce desde lo coercitivo, sino desde la regulación y la rectificación de las actividades de la organización cooperativa, en aras de asegurar el cumplimiento de los objetivos formulados y el desarrollo adecuado de los planes creados para la consecución de los mismos.

Este ejercicio de poder y control necesariamente implica el acceso, por parte de los socios, a información adecuada que posibilite su ejercicio. Un sistema de información que capture la información que la organización necesita y la ponga –con sus transformaciones necesarias- en manos de los asociados que la requieran, ya sea para el control estratégico o para la puesta en práctica de algunas decisiones. En este sentido, el Consejo de Administración y la Dirección, en su orden, son los organismos responsables de hacer que la información fluya en la organización, en la cantidad adecuada (relevante y necesaria), con la calidad necesaria (ajustada a la realidad), con la rapidez requerida (oportuna). Es posible que en este proceso, afirman García y Ruiz (2001), algunos de los socios no estén en capacidad de interpretar la información que les llega, en este sentido, la organización debe garantizar que la información que llegue al asociado sea clara y adecuada a las capacidades del mismo, de tal manera que se garantice su comprensión y se posibilite la participación de éste, en el control adecuado de la cooperativa. Es responsabilidad del Consejo de Administración eliminar las barreras de comunicación entre la organización y los asociados, para evitar la falta de comprensión de los socios en determinadas acciones realizadas o en el oscurantismo de la gestión, generando así un ambiente de confianza mutua entre los socios que suavice los posibles problemas que se puedan generar por el reparto de la propiedad y el control de la organización, garantizando así un

proceso de toma de decisiones consensuadas y ágiles al interior de la cooperativa.

En este sentido, el sistema de comunicación debe permitir la circulación de la información dentro de la empresa y fuera de ella. Asegurando la participación y el control de los asociados en la organización, a partir de una comunicación continua, frecuente y rápida entre todos los socios. Bajo estas condiciones, la democracia cobra una nueva dimensión, al permitir la identificación de cada uno de los socios con la marcha de la organización, al despertar y mantener su interés en la participación y el control de la misma (García y Ruiz, 2001).

Como resultado del estudio, García y Ruiz (2001), encontraron tres – principales- mecanismos de control a disposición de los socios en las almazaras cooperativas estudiadas, que sirven para reducir las asimetrías de la información y los conflictos de intereses que surgen entre los miembros de la organización, producto de la falta de conocimientos de los socios con respecto a las características y la gestión de la organización a la que pertenecen. Estos mecanismos son: *“los análisis de rendimiento del fruto aportado por los socios, la participación de éstos en la organización y los sistemas de información y comunicación entre los miembros de la organización”* (pp. 48). En este sentido, a través de los sistemas de información y comunicación existentes en la organización, los socios pueden ejercer mecanismos de control ya sea de modo formal o informal.

Un equilibrio correcto del control, por confianza y comunicación, es la clave de la dirección de la organización cooperativa, concluyen García y Ruiz (2001). El control por comunicación depende de los canales de comunicación que existan en la organización, por su parte el control por confianza depende del grado de conocimiento y seguridad que se tiene sobre el resto de los socios. De esta manera, el sistema de control en la organización cooperativa se construye y solidifica sobre unas buenas relaciones internas, unos adecuados canales de comunicación y una confianza mutua.

Para finalizar, C. García, Fernández, J.C. García y Miranda (2004) al trabajar en la prospectiva de cómo sería el gobierno y la toma de decisiones en aras de promover la generalización de la participación en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones productivas, concluyen lo siguiente:

- La implantación generalizada de los sistemas de comunicación ha producido un rápido crecimiento de los sistemas de participación en cualquier proceso de toma de decisiones de cualquier tipo de persona en cualquier tipo de organización.
- El manejo de la información está generando un crecimiento del sentimiento de participación en cualquiera de los procesos de toma de decisiones. De tal manera, los órganos de control y de toma de decisiones pueden ser disueltos, en otras palabras, se asiste a un proceso de re-creación del proceso de toma de decisiones asambleario (incluso virtual).

Finalmente, el proceso a través del cual el modo de participar en la difusión de ideas, información y estado de definición del modo de ser de la organización es cada vez más fácil, produce e incrementa la sensación de protagonismo del proceso de producción y viceversa, independientemente del tamaño (medido en el número de miembros) de la organización.

### **2.5.1 Identidad**

Desde la Ontología, que es el estudio de la existencia del ser y la Epistemología, que es la definición del saber y de los conceptos relacionados, de las fuentes, los criterios, los tipos de conocimiento posible y el grado con el que cada uno resulta cierto; así como la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido, (sistemas, lenguaje como generador de mundos , y emociones como motores de la acción humana );se estudia la construcción de la identidad y se define que esta no es fija ni permanece inamovible de acuerdo a los conceptos de Wade (2002), pero si analizamos en un aspecto más amplio definimos que es móvil, que construye y define la identidad corporativa de manera dinámica. Ésta idea y sensación de movilidad es lo que buscan los valores y principios cooperativos que se evidencien en la creación de la

identidad cooperativa de dichas organizaciones y que se puedan reconocer en su entorno y ser identificadas en el transcurso del tiempo, a partir de la propia experiencia.

De allí surge que se haga necesario el desarrollo de elementos conceptuales que permitan entender y explicar la identidad corporativa a la luz de los valores y principios cooperativos y concibamos como influyen éstos en la construcción de la identidad cooperativa en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar, de acuerdo a las experiencias y al trabajo realizado por los órganos de Dirección y que a su vez posibiliten acoger ideas y variaciones en la forma de operación, tanto de las construcciones y manifestaciones que se han dado en el trayecto de vida de la cooperativa, como de los nuevos lineamientos de los participantes y de los soportes teóricos que se vienen proporcionando en esta era del conocimiento en dicha organización.

Velandia (2003) recurre a nuevos paradigmas ontológicos y epistemológicos como la teoría de sistemas, del lenguaje como generador de mundos, haciendo desde éstos una lectura diferente a la construcción de la identidad; una lectura que pretende no ser lineal positivista sino sistémica y constructivista.

Es por ello que las experiencias de ciertas personas en la vivencia diaria de sus valores, conductas y principios explican de alguna manera las construcciones teóricas al concebir la organización cooperativa como el ente en donde realizan su vida al servicio de una comunidad que se construye a partir de la solidaridad. Estas ideas pretenden interpretar las relaciones de identidad de los valores cooperativos con los que cada persona posee y que permean necesariamente estas entidades cooperativas.

**2.5.1.1 Modelos en la construcción de la identidad.** La identidad ha sido estudiada y explicada desde diversos modelos. Según el concepto trabajado por Wade (2002: 255) la identidad se entiende como *“la idea y la sensación de seguir siendo lo mismo a través del tiempo”*. Para dicho autor, *“en el mundo postmoderno los seres construyen identidades efímeras con los retazos culturales que encuentran en sus andares”*. En el diccionario de uso del



español de Moliner (2002), identidad es *“la cualidad de idéntico, la relación entre cosas idénticas y la circunstancia de ser efectivamente la persona que se dice ser”*. En el Diccionario Vox (1998), la identidad se comprende como el *“hecho de ser una persona o cosa, la misma que se supone o se busca”*.

Las ideas expresadas en Moliner: “relación”, y en el diccionario Vox: “que se busca”, conducen a la aceptación de la movilidad como una característica de la identidad. Conforme a Wade (2002: 255), la identidad *“esconde en su interior una complejidad múltiple”*; dicha complejidad puede comprenderse si logramos entender que la construcción de la identidad remite a un triple ámbito relacional: el contexto, a lo situacional y a la relación consigo mismo.

En el modelo contextual, la identidad es lo que se pone en relación. Para M. Augé (1994, citado por Asier 2000), la aproximación contextual implica, una concepción relacional de la identidad ya que el punto de partida de la búsqueda de identidad consiste en que siempre se es el otro de alguien, y en la medida en que dicha identidad emana de la relación con los otros, problematiza y termina por transformar la cultura.

La identidad desde el modelo sistémico da cuenta que la organización genera entropía, que se explica como la tendencia natural de un sistema a entrar en un proceso de desorden interno y que todo sistema abierto recibe, transforma y da energía, en consecuencia, toda persona está en permanente movimiento y en constante cambio, se concluye así que toda persona no es un ser terminado sino en permanente desarrollo, un ser dinámico que en cada momento está en encuentro con el otro o la otra, en una cultura y sociedad.

Las reflexiones de las personas se relacionan con sus experiencias que vinculan, necesariamente, sus vivencias, el vestido, el lenguaje o las relaciones con los demás; es decir, la identidad es dinámica: no es algo cuya construcción ha terminado, al contrario, se edifica en relación consigo mismo, con los demás y con la cultura.

El modelo constructivista hace énfasis en lo situacional de la identidad, el entorno y las situaciones en que las personas se interrelacionan con las demás personas que frecuentan dicho entorno, influyen en el tipo de construcciones de identidad que todos y cada una producen. Sin embargo, debe evidenciarse que el ser humano, a diferencia de los otros seres vivos, además de actuar en congruencia con el medio y la sociedad (contexto) a partir de sus representaciones (lo situacional), debe actuar en congruencia consigo mismo.

Es por ello que todo conocimiento es una representación de la realidad. Cada persona, por su historia particular, ha venido configurando un sistema cognitivo que la lleva a percibir, distinguir y significar de manera distinta y única, de ahí su necesidad de actuar en congruencia consigo misma y a partir de esa realidad que ha construido para sí. En lo humano vivir es conocer. Como seres vivos tenemos una relación de congruencia con el medio y su fin es mantener la vida. Para poder vivir se requiere tomar energía del entorno, es decir, conocerlo. Conocer, en este caso, hace referencia a la capacidad de la persona para percibir su entorno y actuar de acuerdo a su percepción.

**2.5.1.2 Identidad, realidad y conocimiento.** La realidad y el conocimiento se conciben como un sistema de relaciones. Las distintas realidades se construyen en la medida en que los sistemas observadores distinguen características y elementos en el medio externo, es decir, en tanto diferencian una cosa de otra y crean contrastes y oposiciones en la realidad. En esta perspectiva, la realidad que se percibe y significa es una construcción que se hace a partir de los esquemas propios, Así, el conocimiento se hace válido cuando sirve para resolver la relación con el medio.

El ser humano percibe tan sólo aquello para lo que está en posibilidad de hacer distinciones. Lo hace con sus sentidos, al igual que los otros seres vivos, pero distingue usando sus sistemas de percepción teóricos, experiencias y emociones. Actuar en congruencia con el medio, consigo misma y con la sociedad, no se hace únicamente por medio de procesos racionales, sino también desde lógicas construidas de acuerdo con las historias emocionales.

Las identidades sociales de alguien se posibilitan en la construcción de acuerdos o, más concretamente, en la posibilidad de aceptar diferentes realidades y validar distintas explicaciones con respecto a dicha persona.

El enfoque sistémico entiende al ser humano y a la sociedad como sistemas, y a las identidades como emergencias sistémicas. Dadas las propiedades de los sistemas vivos (Velandia, 2003) se puede concluir que los enfoques contextual y situacional son complementarios, interrelacionados, ínter afectados e interdependientes, pero además, que en la construcción de la identidad el encuentro consigo mismo juega un papel fundamental pues desde éste se construyen las representaciones y se valida el contexto.

El ser humano es integral, de ahí deriva la importancia en reconocer las variaciones que emergen de sus propiedades como sistema. La persona no tiene una identidad sino múltiples identidades particulares, sociales y de socialización con relación a su pensamiento, su cuerpo, su género, su orientación sexual y sus expresiones de comportamiento.

**2.5.1.3 Identidad desde la escuela de la cultura organizacional.** La Escuela de la Cultura Organizacional supone que los individuos, los grupos y las áreas de una organización desarrollan valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional, y que se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización.

Podemos establecer que la Cultura Organizacional se compone de variados elementos referidos a un orden de significaciones compartidos por un grupo humano y que las definimos como: valores, que son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, acciones y objetivos de la empresa o sea la manera como deberían ser las cosas ; símbolos, son los mecanismos de reproducción de la cultura que están cargados de información; lenguaje, que representa la manera específica que tiene la organización de expresarse, que es compartida por todos los

miembros; mitos, que toman la forma de historias desde la fundación de la empresa; héroe, aquel que se da como ejemplo en la organización y puede ser el fundador o aquellos valores movilizados por la cultura de la organización. (Deal y Kennedy, 1982).

La organización dispone de una identidad y de una personalidad que la distingue del resto, por lo tanto dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización se distinguirían por su identidad.

Teniendo en cuenta las definiciones de Cultura organizacional de: Allaire y Firsirotu (1984), Rocher (1968), Deal & Kennedy (1982), Davis (1984) Lemaitre (1984), Ouchi (1981), Nizard (1983), identificamos algunos conceptos planteados por estos autores, como elementos comunes entre los cuales se menciona la identidad y la pertenencia a la organización: De esta manera la identidad y pertenencia a la organización implica al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar a como otros miembros creen y actúan y que los han consolidado en el tiempo. Este sistema de significados compartidos logra establecer elementos que identifican y caracterizan a una organización frente a otras, así como a un grupo de otro dentro de la misma.

Para Zapata y Rodríguez (2008), el término cultura, utilizado para la empresa, no quiere decir que la organización tenga una cultura propia, porque una cultura no puede ser vista fuera de una representación e interpretación común de la realidad. De ahí que para que una empresa tenga identidad, debe permitir a sus integrantes una visión común, es decir, tener la misma referencia cultural, la cual debe ser elegida, interiorizada y reproducida y no impuesta por la autoridad y la manipulación. De tal manera que la identidad colectiva sea fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos de estrategia de identidad colectiva e individual, parte de las políticas de la empresa, un proceso en permanente construcción, donde la socialización y la memoria son muy importantes. La cultura de la empresa como sinónimo de identidad, es, de acuerdo con los autores, el término más corriente.

Mientras la cultura tiene una función integradora que seduce y que deja entrever la posibilidad de manipulación y ocultamiento de los fenómenos del poder, la identidad evita la simplificación de lo real y remite a problemáticas fundamentales de la empresa, su legitimidad, sus juegos de poder y su función ideológica (García, Hernández y Ruiz, 2004).

**2.5.1.4 Identidad y cooperativismo.** En el cooperativismo, la noción de identidad no se puede desligar de gobierno. Para la Alianza Cooperativa Internacional, ACI (1995), la identidad cooperativa se basa sobre la cultura de la solidaridad, constituyendo una deferencia entre la cooperativa y otras organizaciones ya que le asigna al asociado el papel, de dueño, asociado y trabajador a diferencia del socio en la empresa privada capitalista. De donde se asume el interés del asociado en participar en la gestión y en la vigilancia de la cooperativa.

Estudios de caso adelantados por R. Dávila (2002a) demuestran que es a partir del vínculo que genera este criterio de identidad, junto al sentido de identidad cultural, lo que permite un claro sentido de pertenencia de los asociados a sus cooperativas. Sentido de pertenencia que unido a la confianza generada por estas organizaciones en su región, garantizó en un momento determinado superar la crisis del cooperativismo financiero de finales del siglo XX en Colombia.

Para Izquierdo (2007) la identidad está vinculada con las nociones de pertenencia, significación y representación que comparten los individuos sobre un territorio, proceso, movimiento, que los une y los identifica. *“Las cooperativas se fundan en la igualdad. La unidad básica de la cooperativa es el asociado que es o un ser humano o bien un grupo de seres humanos”, pero “es más que una agrupación de asociados, es también una colectividad”* (pp.52). De ahí que una de sus grandes responsabilidades sea la de asegurar que *“todos ellos reciben el trato más justo posible; que no se pierda nunca de vista el interés general; que existe un esfuerzo permanente por dar un trato justo a los empleados (sean estos asociados o no), así como a las personas no asociadas vinculadas a la cooperativa”* (pp.52). En otras palabras, la

solidaridad implica una responsabilidad por el interés colectivo de sus asociados, constituye afirmaciones de fuerza colectiva y responsabilidad mutua.

Aunque la honestidad, la responsabilidad social y la preocupación por los demás son valores que fácilmente pueden encontrarse en cualquier tipo de organización, son particularmente sólidos e innegables en la empresa cooperativa, son valores intrínsecos a la misma forma organizacional, que aportan un sentido, una razón de ser del movimiento cooperativo, en concordancia con los valores de la mayoría de la humanidad. En este sentido, *la identidad cooperativa es “el conjunto de principios y valores universales, que se expresan a través de la empresa cooperativa, caracterizada por su dualidad económica y social, que en correcta armonía entre ambos, es expresión de una cultura, de una manera de pensar y hacer para transformar la realidad en un contexto histórico determinado”* (Izquierdo, 2007, 56). La autora hace hincapié en la noción de armonía entre lo económico y lo social, la empresa cooperativa debe ser eficiente y competitiva en el plano económico y también en el plano social; esta última dependiente de la primera.

### **2.5.3 Autonomía**

En la definición de cooperativa, en lo que hace referencia a los valores y los principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la recomendación 193 del 2002 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas define que estas son “una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Recomendación 193 OIT, Art.2).

De similar manera a partir del cuarto principio del cooperativismo en lo que se refiere a la Autonomía e independencia podremos establecer que “Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que

aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa”. (ACI, 2009)

Además a partir de 1937, la ACI ;consagra dentro de los principios cooperativos la neutralidad política y religiosa formulando dentro del mismo, la referencia que se hace frente a la firma de acuerdos “con otras organizaciones” , con esta aseveración se reconoce el hecho de que ,en todo el mundo, cada vez más organizaciones cooperativas están siendo participes de proyectos conjuntos con empresas del sector privado , pero siempre con la convicción clara de que se mantenga la libertad de poder controlar el destino y la proyección de crecimiento de la cooperativa en la negociación y la participación en dichas gestiones.

Al dar una mirada a los principios cooperativos también se deja notar cómo “la libre adhesión voluntaria y abierta; la gestión democrática por parte de los socios; la participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y el interés por la comunidad” (Recomendación 193 OIT, Art. 3 (b)), y que a partir de los valores cooperativos que son “autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás” (Recomendación 193 OIT, Art.3(a)),figuran como una parte fundamental en la conceptualización y entendimiento de autonomía cooperativa.

Se podría establecer que este principio de autonomía ha sido una base ideológica para los procesos de autogestión de las cooperativas, el cual plantea una relación entre los principios cooperativos y los componentes del buen gobierno, ya que el concepto de propiedad cooperativa se sigue apoyando en la necesidad de utilizar todas las redes de conocimiento alrededor de unas buenas prácticas de gestión ,asociadas con la autogestión y la gobernabilidad, lo que ha logrado establecer en el mundo contemporáneo, la denominación de las buenas prácticas de gobierno corporativa en las organizaciones modernas,

que tienen niveles de supervivencia en el medio y de ser competitivas económica y socialmente.

Bajo el anterior esquema, las cooperativas generan unos buenos niveles de autogestión, ya que estas organizaciones en muchas ocasiones por necesidades del servicio y las oportunidades que les brinda el medio se han obligado a actuar de la misma forma que otras empresas que desarrollan las mismas firmas en un mercado abierto, lo que le propone un reto a estas entidades solidarias, de cómo construir una gestión empresarial acorde con el entorno que la rodea y de minimizar el riesgo.

#### **2.5.4 Gestión democrática de los asociados**

La nueva visión que se tiene del sujeto colectivo en las sociedades modernas lleva a construir un nuevo entendimiento sobre identidad, entendido como el resultante de una negociación de la relación con los otros, un proceso sistemático de definición y redefinición de la realidad. Es en este marco que “la democracia se convierte en una forma de lidiar con los desacuerdos entre ciudadanos que comparten una sociedad, pero no necesariamente una misma cultura” (Rojas & Cols., 2007, 26). Y es precisamente en esa complejidad de lo social, en términos de diversidad, donde la noción de cooperar toma fuerza, pues una sociedad que pretende ser democrática debe antes que nada aprender a reconocer las diferencias.

En este sentido, afirman Rojas & Cols. (2007: 27), para “las organizaciones asociativas importa saber no solamente cómo se puede garantizar la legitimidad de las deliberaciones colectivas que afectan el rumbo de la organización, sino, sobre todo, mantener la legitimidad de tales decisiones para quienes no participaron en su deliberación”. En otras palabras, se trata de romper con la noción de democracia mayoritaria, basada en la participación limitada –e indirecta- del público. Espacio democrático en la toma de decisiones que tiene que ver con los espacios del cooperativismo, entendido como “la arena donde todos sus miembros inventan, intervienen, formulan y construyen proyectos que van mucho más allá de su propio interés individual”. “Si cooperar es un proceso social cuya intencionalidad suponen formas plurales



de interacción social que se modifican constantemente y que sólo pueden ser operadas a partir de la intencionalidad del grupo. Entonces nos parece que para la comprensión del proceso cooperativo, la noción de voluntad política es un elemento integrante del cuadro de referencia básico que inspira la democracia cooperativa” (pp. 27).

En otras palabras, cooperar significa un “alineamiento de inteligencias”, afirman Rojas & Cols.; un modo de interacción social que genera un patrón de comportamiento que estimula la continuidad del grupo. Por lo tanto, cooperar es “llegar a ser”, entendido no como un producto, sino como un proceso donde la actividad humana se da a través de la interacción social que de manera constante se produce, reproduce y cambia. En términos generales, la cooperación se define por sus presupuestos pragmáticos: intencionalidad (acción orientada para una necesidad), reconocimiento (la aceptación objetiva del otro-diferente) y responsabilidad (actitud que permite articular ideas e intereses que fluyen de los individuos a los grupos); negándose así, a quedarse en la pura abstracción. (Rojas & Cols., 2007: 28)

**2.5.4.1 La empresa autogestionada.** Para Morales (2004) en la empresa autogestionada existe la búsqueda de dos equilibrios, el primero entre la prioridad de asignaciones entre el factor trabajo y el factor capital, y el segundo entre trabajo de naturaleza productiva y el relacionado con la dirección y administración de la empresa por otro. En términos generales, una empresa de trabajo asociado “excelente”, es aquella que consigue una relación óptima entre estas dos dimensiones desde una coherencia con los valores cooperativos de igualdad y solidaridad, y con las exigencias de funcionalidad impuestas por el mercado. Dicho equilibrio requiere el montaje de una doble instancia de decisión que permita la defensa de los ideales del grupo humano y, a la vez, de las exigencias de desarrollo empresarial. “De ahí la conveniencia de diferenciar y separar escrupulosamente, la representación social –órganos rectores- y la función gerencial, siempre que el tamaño y la economía de la empresa de trabajo asociado lo permitan” (Morales, 2004: 101).

La complejidad del trabajo en un contexto de gestión democrática aumenta en la medida en que las posibilidades de incentivar económicamente este ejercicio se vuelve difícil, una gran diferencia entre la empresa cooperativa y la tradicional. No obstante, las empresas cooperativas han superado este impase compitiendo adecuadamente en un mercado cada vez más complejo. En este sentido, para Morales el desarrollo de la función directiva en las empresas de economía social puede conducir a las siguientes reflexiones: La función directiva que adoptan las empresas de trabajo asociado sólo puede comprenderse desde un enfoque contingente; la profesionalización en la gestión y su contribución al buen gobierno, pueden chocar con dos problemas estructurales: cultural y de economía de escalas; una vez instaurada la dirección profesionalizada, la disyuntiva centralización-descentralización plantea una demanda latente; el ejercicio de un buen directivo plantea la búsqueda y desarrollo de potencial directivo en la base social de las pequeñas y medianas empresas de la economía social (Morales, 2004: 119-120). Es por ello que podemos concluir que las cooperativas como organizaciones democráticas controladas por sus asociados, deberán participar activamente en la determinación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Es así como los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su cooperativa y la administran democráticamente. Por lo menos una parte del patrimonio es usualmente propiedad común de la cooperativa. Los asociados por lo general reciben compensación limitada, si la hay, sobre el aporte entregado como requisito de afiliación.

## **2.6 GOBIERNO CORPORATIVO Y COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO**

El Gobierno Corporativo ha merecido mucha atención en el ámbito mundial, especialmente luego que las crisis económicas de algunos países resaltan la estrecha relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero - económica de las empresas y de las cooperativas del sector de la economía solidaria específicamente las de Trabajo Asociado. Es por ello que en las CTA desde hace poco tiempo se ha empezado a hablar del tema, y para los que lo

han iniciado lo consideran como un elemento importante de transparencia y confianza.

Como reacción a estos eventos surge una fuerte corriente que plantea mejorar el Gobierno Corporativo de las empresas del sector privado, público y cooperativo como medio para que las crisis, resulten lo menos dañinas posibles; pero sobre todo para que las organizaciones tengan mejor desempeño, sean más sólidas y estables y estén mejor preparadas para competir.

En primer lugar hay que tener claro el concepto de lo que es una COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO. Las cooperativas de trabajo asociado son entidades de asociación voluntaria sin ánimo de lucro, que responden a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus asociados, por medio de un proyecto cooperativo de control democrático, donde todos son dueños y gestores de su desarrollo y crecimiento. Se caracterizan porque el asociado tiene dos connotaciones, provee la fuerza laboral, que se le remunera a través de una compensación y es el aportante de capital, que hace parte del patrimonio de la cooperativa.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado, no se rigen por el código sustantivo del trabajo. Se rigen por sus propios regímenes autorizados por el Ministerio de la Protección Social. El trabajo asociado se encuentra regulado en Colombia por la ley 79 de 1988, la ley 1233 del 22 de julio de 2008, el decreto 4588 de diciembre 27 de 2006. Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas.

Ya en 1844, los Pioneros de Roschdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simples, claros y contundentes, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La Nueva Declaración de identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que se realizó en el mes

de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, con oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza, incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los principios y los valores cooperativos que mantienen la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia, y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Los principios del buen gobierno corporativo son aplicables en cualquier tipo de empresa, para las cooperativas la aplicación de estas prácticas son decisivas para la viabilidad, competitividad y supervivencia. Las cooperativas de trabajo asociado establecen el camino hacia un país más competitivo, su objetivo primordial es el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, que han encontrado en este tipo de organización la posibilidad de lograr una visión de largo plazo.

Pero haciendo un análisis profundo se puede establecer que el esfuerzo para implantar el Gobierno Corporativo en las CTA, se ve obstaculizado, entre otros:

- Por el desconocimiento tanto de la teoría como la utilidad por parte de la gerencia y de los mismos asociados.
- Desconfianza por parte de la comunidad en el modelo cooperativo
- La precaria infraestructura de los órganos de control.
- El abuso de esta figura para disminuir costos en las diferentes empresas.
- La falta de compromiso por parte de los asociados.

A pesar de estos obstáculos, el Gobierno Corporativo resulta ser un mecanismo efectivo, que con el esfuerzo de todas las partes interesadas de las CTA, se pueda generar en el mediano plazo los niveles de confianza en este modelo de empresa.

Hay que tener en cuenta que el Gobierno Corporativo se puede considerar como los principios y actos administrativos mediante los cuales se planifican estratégicamente, y se fijan los principales objetivos de una entidad, y se establecen los controles internos y externos para la verificación de una efectiva administración. En las cooperativas estos principios se deben alimentar del compromiso de todos sus asociados, para que realmente se cumplan eficazmente en beneficio de toda la organización, los cuales deben ser ejecutados con transparencia, y a su vez divulgados, para dar efectivo cumplimiento a la obligación de rendir cuentas a la comunidad y al gobierno.

## **CAPITULO 3. EVIDENCIAS DE GOBIERNO COOPERATIVO EN RECUPERAR**

En la creación de esta cooperativa se dio un soporte fundamental para la conformación y estructuración de la misma por parte de entidades reconocidas que permitieron su consolidación para la solución de un problema social como era el de resolver la generación de ingresos de una manera digna por medio del trabajo asociado. Con el acompañamiento de estos gestores y el fortalecimiento de los asociados de la base cooperativa se ha logrado que las directrices cooperativas se cumplan, y esto se evidencia en los hallazgos y respuestas a los instrumentos aplicados a los diferentes estamentos. A continuación se hace evidente mediante el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, bajo la mirada del marco teórico propuesto, lo hasta aquí descrito.

Para evidenciar los resultados, el presente informe acudirá a la división realizada en la metodología para determinar las unidades de análisis, en otras palabras, se trabajará sobre las unidades de segundo y tercer orden, de tal manera que las conclusiones den cuenta de la variable de primer orden en relación con los objetivos planteados en la investigación.

### **3.1 PARTICIPACIÓN**

En el marco conceptual se constata por medio algunos autores (Kandathil y Varman,2007; Rothschild y Whitt ,1986; Varman y Chakrabarti ,2004); que en el sector cooperativo se aprecia un uso que indiscutiblemente hace parte de la esencia misma del modelo, la participación de los socios en el gobierno de la organización, se encuentra facilitada a través del flujo de información permanente, que facilite no sólo la toma de decisiones y el ejercicio del control, sino que fomente la participación de cada uno de los asociados en el ejercicio de su doble papel, dueños y usuarios. Es así como en las preguntas realizadas a cada uno de los estamentos, se constata que los asociados directivos responden que “hay la posibilidad de elegir y ser elegidos a cargos

administrativos y directivos y que los resultados sociales y económicos de la cooperativa se dan a conocer periódicamente a todos los asociados”.

Por su parte los asociados administrativos también consideran la participación democrática y que a través de la asamblea de delegados se eligen los cuerpos directivos. Con lo que respecta a los asociados operativos, estos confirman su participación en la asamblea de asociados nombrando delegados que los representan para elegir y ser elegidos, ante los organismos directivos de la cooperativa, y de la evidencia periódica de que los diferentes estamentos los reúnen para informarles sobre las diversas gestiones que se realizan de acuerdo a los planes de trabajo establecidos.

Con respecto a otro de los componentes de la participación en el gobierno de la cooperativa como son las relaciones entre los asociados, laborales, comerciales e interinstitucionales, estas se muestran en las respuestas obtenidas en todos los estamentos como “ muy buenas”, “cordiales”, “ de respeto mutuo”, “ de apoyo para con los diferentes proyectos”; lo que permite evidenciar que la participación no sólo está delimitada por la jerarquía o la estructura de la organización, sino que más bien la permea y permite un cuerpo social participativo, que sabe cuáles son los intereses de la organización, de sus asociados y de los diferentes grupos de interés que los rodean, garantizando una gestión participativa en la cooperativa.

Por último, como otro componente de la participación, se encuentra el involucramiento, a lo cual todos los estamentos responden que la cooperativa tiene establecido en los estatutos y el régimen de trabajo asociado, la manera como se pueden involucrar todos los integrantes dentro de la misma; adicionalmente para que todos conozcan sus derechos y deberes, se hacen capacitaciones permanentes en los principios cooperativos y en la divulgación de los estatutos por medio del área de educación. La Cooperativa está autorizada por la Superintendencia Solidaria, para hacer estas capacitaciones y cumplir así con los requisitos establecidos por dicha entidad y por los mismos estatutos de la cooperativa.

Dentro de las relaciones que tienen los asociados con los deberes y responsabilidades, estos se basan inicialmente con la identificación con los fundamentos del cooperativismo, realizando la actividad de trabajo asignada, la asistencia a los cursos y eventos educativos programados, la participación en el ejercicio del voto, la cual es obligatoria, según los estatutos, para todos los asociados. Los responsables de que lo que anteriormente se cumpla son los órganos directivos y administrativos de la cooperativa.

Frente a los controles que se ejercen para verificar igualmente el cumplimiento de los deberes y responsabilidades, estos se encuentran establecidos en la normatividad, estatutos, régimen de trabajo y compensación de la cooperativa; para lo cual existen unos órganos de control específicos como son :Junta de Vigilancia, Control Interno, Revisoría Fiscal, Consejo de Administración. Esto se evidencia tanto en los estatutos de la cooperativa, como en las diferentes respuestas obtenidas en el trabajo de campo.

Los objetivos de la cooperativa se definen a partir de los asociados, siendo los principales la generación de empleo y el liderazgo en el mercado, se logran a través del empoderamiento y el liderazgo. Todos los asociados participan en el capital de la cooperativa inicialmente con su trabajo y por otro lado tienen que realizar un aporte económico mensualmente. Los asociados contribuyen equitativamente a la conformación del patrimonio de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Los excedentes, si los hay, se destinan al desarrollo de su cooperativa, a mantener reservas y a brindar beneficios a los asociados en proporción a su participación.

Con base en lo anterior podemos concluir que, desde el punto de vista teórico, y apoyados en la literaria encontrada sobre esta unidad de análisis, la Cooperativa Recuperar cumple con lo preceptuado en las normas cooperativas y en los estatutos que las regulan. Recuperar tiene como elemento fundamental para la participación la comunicación, es por esto que se generan flujos de comunicación en diferentes vías que garantizan a los asociados operativos y a los administrativos el escuchar y ser escuchados con toda la tranquilidad de no ser intimidados por sugerencias y comentarios.



Por eso a diferencia de muchas organizaciones Recuperar con sus características particulares en el personal siempre ha creído en la comunicación organizacional y cuenta con un área que soporta y monitorea estos flujos de comunicación y gestiona herramientas que permiten mejorar e intervenir estos espacios. Las comunicaciones en Recuperar son fundamentales para el crecimiento y posicionamiento tanto al interior como al exterior de la organización.

### **3.2 IDENTIDAD**

Partiendo de la noción de identidad de ACI (1995), la identidad cooperativa se basa sobre la cultura de la solidaridad, constituyendo una diferencia entre la cooperativa y otras organizaciones, ya que le asigna al asociado el papel, de dueño, asociado y trabajador, a diferencia del socio en la empresa privada capitalista.

Dentro de este contexto los asociados de los diferentes estamentos, coinciden en que en Recuperar se da la solidaridad como un principio fundamental, manifestándose en la preocupación por el bienestar del otro, considerándose parte de una gran familia, mostrando interés en participar directa o indirectamente en la gestión y en la vigilancia de la cooperativa.

El principio de solidaridad también se da con el sector gremial y empresarial donde tiene presencia, porque busca fortalecerse a través de alianzas estratégicas que permiten el gana a gana; es por esto que está trabajando en Uniones Temporales con otras cooperativas como Coofema y hace parte de la campaña de “Cooperativa consume Cooperativa con Confecoop” fortaleciendo el sector, por medio de estrategias que permiten la consolidación del sector y las disminución en rumores perjudiciales que pretenden desvirtuar el modelo cooperativo.

Con el Estado ha participado en programas de reinserción ciudadana, donde ha podido aplicar su conocimiento e intervenir a poblaciones más vulneradas

que sus asociados mismos, logrando excelentes resultados para la comunidad y para estas personas; muchas de ellas trabajan hoy en la Cooperativa.

Todos los asociados se sienten orgullosos de pertenecer a Recuperar, están confiados en las acciones de las personas que los representan, lo que hace que se comprometan con su trabajo, entendiendo que es el punto principal para que la cooperativa sea la mejor y de que ellos tengan un empleo digno y estable, su mayor retribución es el trabajo que Recuperar les permite tener.

Hay una clara convicción de que pueden ser elegidos o elegir a sus representantes, y que los órganos directivos se esmeran para que ellos conozcan sus derechos y deberes para que los asuman.

Los servicios que brinda la Cooperativa a sus asociados están unidos a los principios y valores cooperativos, por ende todos los eventos que realiza la cooperativa deben generar cohesión y buscar las condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de sus asociados. Todos los asociados tienen conocimiento a que servicios pueden acceder, estos servicios son:

- Auxilios: Representados en servicios en pro del bienestar del asociado y el empleado. Se han reestructurado y organizado a través del tiempo con el objetivo de atender y prever situaciones que afectan o puedan afectar el recurso humano de la Cooperativa, y por ende inciden en su labor productiva, familiar y social. Por medio del Fondo de Solidaridad se entregan auxilios destinados para pago de matrículas, compra de medicamentos a enfermedades terminales, compra de lentes y monturas y atención de calamidades.
- Prestamos: Este servicio es importante en la Cooperativa porque busca dar opciones de financiación a las necesidades económicas y sociales del recurso humano. Se ha venido fortaleciendo a través del tiempo por medio de convenios con entidades cooperativas del Sector, recursos propios y las opciones que brindan las cajas de compensación Familiar. Los préstamos están orientados a inversiones como: estudio, vivienda, gastos generales, compra de activos fijos y calamidades.

- Solución exequial: Es una de las manifestaciones de solidaridad que tiene Recuperar y fue establecida casi desde los inicios de la Cooperativa por decisión de la Asamblea. Cubre a todo el grupo familiar y se presta por intermedio de cinco funerarias de la ciudad de Medellín que tienen cubrimiento a nivel Nacional.
- Auxilio único por fallecimiento: Es un auxilio que la Cooperativa otorga cuando fallece un asociado, y se entrega a la persona a quién éste designó en vida. Está orientado a sufragar los gastos en que se incurren por dicha calamidad, equivale a un salario mínimo legal vigente.
- Recreación, deportes y cultura: Está orientado a promover las actividades de recreación e integración entre los asociados, los empleados, sus grupos familiares y la Cooperativa, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.
- Programas de proyección familiar: Brinda alternativas de integración, participación, en otros programas que provean una sana convivencia.

Recuperar busca crear espacios colectivos de reflexión, sobre los principios y valores que hagan del trabajador alguien más humano, más persona. La formación que se imparte en recuperar está encaminada al que el personal se convierta en un ser autónomo, conocedor y sensible, frente al trabajo asociado y el cooperativismo en general.

Los principios y valores cooperativos se vivencian con la solidaridad, confianza y la participación de todos los estamentos de los asociados en los diferentes eventos, siendo estos pilares para un gobierno corporativo que permite que la cooperativa crezca y permanezca en el tiempo.

### **3.3 AUTONOMIA**

Retomando la definición de cooperativa, en lo que hace referencia a los valores y los principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), refrendada por la recomendación 193 del 2002 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas define que estas son "una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer

sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Recomendación 193 OIT, Art.2).

Recuperar se inicia como empresa “Precooperativa” con el respaldo económico de dos empresas muy prestantes de la ciudad de Medellín; Empresas Varias quien aporta un capital y es el representante de la municipalidad y Microempresas de Antioquia representando el sector privado con gran poder en la ciudad. Esta unión podría traducirse en pago de favores políticos al interior de la administración de la organización; pero desde sus inicios se optó por no darle cabida a este tipo de comportamientos y es así que hoy en día Recuperar jamás se ha viciado por esta práctica tan recurrente en el medio empresarial.

Generalmente cuando se conforman organizaciones con un grupo de personas tan vulnerables como los asociados de Recuperar; se tiende a buscar ayudas por medio de imágenes lastimeras, vendiéndose como instituciones que necesitan que les den dinero o beneficios por la forma como se crearon o por el lugar de donde vinieron. La Cooperativa siempre ha creído que la mejor forma de crecer es por la eficiencia y calidad de los servicios que presta; es por esto que desde 1998 inicio el proceso de certificación ISO- 9001, con el propósito de recoger la experiencia de la organización, estandarizar los procesos y darle respuesta diferenciada en inmediata a cada uno de sus clientes. En el año 2000 fue certificado por el ICONTEC; en el 2004 integro la certificación ISO 14001 con el fin de garantizar el desarrollo de las actividades con un manejo ambiental seguro y a partir del 4 de julio de 2009, se modificó la política para integrar el trabajo realizado en Seguridad y Salud Ocupacional, convencidos que cada uno de los asociados debe aportar al mejoramiento continuo, a la protección del ambiente y al trabajo con seguridad y auto cuidado.

Desde sus inicios Recuperar tiene claro que debe permanecer en el mundo empresarial y que año a año debe fortalecer su patrimonio; es por esto que de \$25.000.000 de patrocinio que recibió para su creación, hoy cuenta con un

patrimonio de \$10.486 millones y de \$90.000 que aportaron sus fundadores hoy cuenta con aportes sociales de \$7.191 millones de pesos.

Todos los asociados manifiestan que la cooperativa es dueña de los medios de producción, y que cuentan con unas instalaciones de producción y administrativas propias, que es orgullo para todos. Igualmente manifiestan que son ellos los que la manejan y controlan, que son libres de ingresar y retirarse libremente sin perder ningún derecho y son libres de participar en los diferentes órganos directivos. Todos por igual han recibido beneficios de los excedentes que se han generado, teniendo en cuenta que se distribuyen acorde a la ley.

La cooperativa ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos años que se puede evidenciar en sus estados financieros (Anexo 2), igualmente ha crecido el número de asociados (Anexo 3), ya que por su solidez financiera y económica le ha permitido lograr una participación importante en el mercado tanto público como privado, nacional e internacional.

Recuperar se ha cuidado de que todas sus acciones no vayan en contra de su autonomía, y se mantienen muy atentos a que esto no suceda. Recuperar entiende que las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, tienen que ser administradas por sus asociados; y si se firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si se consiguen recursos externos, lo hacen en términos que aseguren su control democrático y mantengan su autonomía cooperativa.

Se puede afirmar que Recuperar con su Gobierno Corporativo en la aplicación de la autonomía e independencia ha logrado la sostenibilidad y crecimiento social y económico, permitiendo mejorar año tras año su capacidad financiera y obteniendo mayores excedentes que repercuten en mejorar el nivel de vida de sus asociados.

### **3.4 GESTIÓN DEMOCRÁTICA**

Como afirman Rojas & Cols. (2007: 27), para “las organizaciones asociativas importa saber no solamente cómo se puede garantizar la legitimidad de las deliberaciones colectivas que afectan el rumbo de la organización, sino, sobre todo, mantener la legitimidad de tales decisiones para quienes no participaron en su deliberación”. Con base a esta afirmación es importante destacar que para Recuperar que tiene más de 3000 asociados, no es fácil decir que todos los asociados participan en el control de la cooperativa, pero logra hacerlo, con la figura que la ley permite como es el de asamblea de delegados, que específicamente en sus estatutos plantea que, cuando hay más de 300 asociados se puede elegir un representante por cada 30. Lo que llama la atención es que todos los estamentos de asociados manifiestan que aunque no participen directamente de la asamblea general, se sienten representados. Hay que destacar que los órganos directivos realizan varias reuniones con todos los asociados, donde les informan de los resultados de la gestión de la cooperativa para que tengan conocimiento y puedan aportar, a través de su representante, ideas o inquietudes para que sean llevadas a la asamblea general.

A parte de las reuniones que se realizan para las asambleas, se realizan otro tipo de reuniones, cada cuatro meses para informar a todos los asociados, sobre los resultados económicos de ese periodo.

Es de conocimiento por parte de todos los asociados que en la asamblea se determina como se van a distribuir los excedentes. Para el control de cómo se están usando los recursos hay un área de control interno, está la revisoría fiscal, la junta de vigilancia y el Consejo de administración. Es de anotar que todos los asociados tienen conocimiento que existen estos organismos de control y eso les da tranquilidad.

En cuanto a la educación, desde sus inicios Recuperar sabe que el insumo más importante es su gente, y está convencida que no sólo la educación en habilidades técnicas y administrativas fortalece la organización, sabe que la parte personal de los asociados, es la que permite fortalecer su crecimiento. Es

por esto que se cuenta con capacitaciones como El Desarrollo del Ser, que permite evidenciar, evaluar y mejorar comportamientos, ver la vida desde otros ángulos y crecer como seres humanos para dar lo mejor de cada uno y fortalecer las debilidades o por lo menos aceptarse como son, mirar la realidad y aprovechar las oportunidades y fortalezas, para garantizar el buen desempeño en los otros ámbitos de la vida, como el laboral. Si un asociado está a gusto su trabajo quedará 100% bien realizado, igualmente tiene una fuerte formación en cooperativismo para sus asociados, para lo que tiene personal certificado para direccionar este tipo de cursos.

Es importante mencionar que la cooperativa cuenta con un centro de formación humana y empresarial, cuyo objetivo es aglutinar todas las actividades formativas y educativas de los asociados trabajadores y empleados, para satisfacer las necesidades del cliente y de la cooperativa.

Hoy en día la Cooperativa cuenta con profesionales que hicieron toda su carrera laborando allí y a medida que iban aprendiendo, fueron ascendiendo en sus diferentes campos, trabajadores sociales, economistas, contadores y administradores, entre otras profesiones que enriquecen la labor de la organización. Los asociados valoran el apoyo en su formación profesional por parte de la cooperativa, lo que verifica el interés de la cooperativa por el desarrollo integral de sus asociados y el mejoramiento de su calidad de vida.

Los mecanismos de control tales como la educación, la participación, la solidaridad, la divulgación, los mismos órganos existentes, hacen de Recuperar una empresa autogestionada, y como lo plantea Morales (2004), existe la búsqueda del equilibrio entre el factor trabajo y el factor capital, y el segundo entre naturaleza productiva y el relacionado con la dirección y administración de la empresa por otro. Evidenciando así la existencia de un gobierno corporativo.

En suma, a partir del análisis aquí presentado es posible afirmar que Recuperar es una organización democrática, controlada por sus asociados, quienes participan directa o indirectamente en la definición y control de sus políticas,

estrategias, estructura, involucrándose en la toma de decisiones de la dirección.



## CONCLUSIONES GENERALES

Se podría decir que Recuperar, sin ser un modelo perfecto, ha tenido las condiciones del Gobierno Corporativo que le han facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización, a través de la coherencia con los valores cooperativos de igualdad y solidaridad - con las exigencias del mercado; la participación, el control democrático, la identidad y un punto fundamental es la autonomía e independencia por parte de sus asociados.

El manejo que se le ha dado a la Cooperativa, le ha permitido construir un modelo cooperativo sólido, dinámico, con autonomía, empresarialmente administrado, que responde a las necesidades de una población que por sus características requiere atención y oportunidades. Al tiempo que responde a un mercado cambiante, exigente y altamente competido.

Con base a lo investigado la cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar da cumplimiento a su misión, que es buscar un desarrollo social equilibrado y justo, aplicando el capital al servicio del trabajo, mediante la democratización de las oportunidades y los recursos materiales.

En esencia, esta investigación hace parte de la literatura que demuestra con casos reales y concretos, que el ejercicio de una democracia participativa, de una autonomía, de una dirección colectiva, de una esencia cooperativa basada en la búsqueda de un equilibrio económico y social, bajo el direccionamiento de los asociados que cumplen un doble papel, al ser socios y trabajadores a la vez, es posible en Colombia.

Contrario a las múltiples denuncias, que desde hace más de una década se hacen alrededor del mal uso del modelo cooperativo, pues frente al proceso de apertura, desregularización y deslocalización de procesos, los trabajadores perdieron su condición de “trabajadores” protegidos por una ley laboral, para convertirse simplemente en elementos que configuran organizaciones intermediarias laborales, donde el asociado puesto en otra empresa, no es un

trabajador legalmente reconocido, tampoco es asociado, ni tiene las posibilidades de exigir condiciones dignas de empleo y de calidad de vida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguerre Herrera, Ignacio José. Prácticas de buen Gobierno Corporativo: el Director Independiente. Ed. Revista Electrónica de Derecho Societario, año1, #2, Julio de 2000.
- Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1966) Principios cooperativos reiterados en el 23º Congreso de la ACI, reunido en Viena en 1966. En: *Mundo Cooperativo*. El periódico de las cooperativas, Buenos Aires. Extraído en Diciembre de 2009 de [http://.notimutual.comar/cooperativismo/amplia\\_principios1.html...](http://.notimutual.comar/cooperativismo/amplia_principios1.html...)
- Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1995) Declaración sobre identidad cooperativa, XXXI Congreso de la ACI, Manchester. Ginebra, (septiembre), extraído en diciembre de 2009 de: <http://www.cooperativaobrera.com.ar/institucionales/declaracion.jsp>.
- Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1995). Declaración sobre identidad cooperativa. XXXI Congreso de la ACI (sept.), Manchester, Ginebra. <http://www.cooperativaobrera.com.ar>
- Anzola, Beatriz y Guarín, Belisario (2004). Presentación del marco jurídico para el trabajo asociado y análisis de las últimas disposiciones dictadas por el gobierno nacional. Documento aportado por Anzola, Beatriz. Documento no publicado. Bogotá. 23 pp.
- Arcenegin Rodrigo, José Antonio, 2005. La supervisión interna y el Gobierno Corporativo. Ed. Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.
- Aricapa, R. (2008). Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector textil antioqueño. La negación del trabajo decente. Documentos de la Escuela, No. 73. Medellín: Ediciones Escuela Nacional Sindical, ENS.
- Asier, Michel. 2000. La antropología de las identidades en las tensiones contemporáneas, en *Revista Colombiana de Antropología* 36: 6-19. Bogotá.
- Bedoya, R. y Caruso, N. (2006). Hacia un balance de las cooperativas de trabajo asociado. *Ensayos Laborales*, 15.
- Berle, Adolf y Gardiner Means, 1932, "The Modern Corporation and Private Property". Reedición, 1991. Transaction Publishers.

- Bueno, Eduardo, 2004. El Gobierno de la Empresa. Ed. Pirámide.
- Cardozo, Hernán. 2005. Cooperativas De Trabajo Asociado, aspectos jurídicos, contables, estadísticos. Editorial ECOE
- Castillo, D. (2002). Estudio de caso: las cooperativas de trabajo asociado vinculadas al sector de la palma africana del piedemonte llanero". En J.M. Silva y R. Dávila, (Comp.), Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia, Bogotá, Universidad Javeriana.
- Castillo, D. (2008). Cooperativas colombianas frente a los procesos de integración regional y de globalización. Informe Final. Síntesis II – Cooperativas de Trabajo Asociado. Proyecto de investigación: Impactos de la integración regional del Mercosur sobre el sector cooperativo. Pontificia Universidad Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios, Instituto de Estudios Rurales, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Documento no publicado.
- Comfecámaras, 2003. El libro Blanco del Buen Gobierno.
- Comfecámaras-CIPE, 2002. Principios y marco de referencia para la elaboración de un código de Buen Gobierno Corporativo. Programa Corporate Governance para Colombia. Comfecámaras-CIPE.
- CONFECOOP (2009). Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio cooperativo, No. 11. <http://www.portalcooperativo.coop/>
- Dávila, R. (2002) Gestión y Desarrollo: La experiencia de las Cooperativas en Colombia. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales IER, Unidad de Estudios Solidarios UNES, con el apoyo financiero de la ACDI y la Universidad de Sherbrooke – Canadá. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas –JAVEGRAF-.
- Dávila, R. (2002a). Gestión y Desarrollo: La experiencia de las Cooperativas en Colombia. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales IER, Unidad de Estudios Solidarios UNES, con el apoyo financiero de la ACDI y la Universidad de Sherbrooke – Canadá. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas –JAVEGRAF-.a. Bogotá D.C.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. Corporate culture: the rites and rituals of Corporate life, Mass, Addison-Wesley, 1,982.

- Diccionario Ideológico de la lengua española VOX. 1998. Barcelona: Bibliograf S. A.
- Fauquet, G. (1944). El Sector Cooperativo, Bogotá. Voluntad.
- García, C.; Fernández, J.; García, J.C. y Miranda, I.M. (2004) La red de información de Internet de la sociedad de la comunicación y del conocimiento promueve la generalización de la participación en los procesos de toma de decisiones (en el establecimiento de los objetivos) en las organizaciones de producción. En CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 49 (13-29). [www.ciriec.es](http://www.ciriec.es) [15/03/2008 19:44]
- García, E. y Ruiz, C. (2001) *La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio de la Almazara Cooperativa*. En REVESCO, Revista de Estudios Cooperativo, 73, (43-58). <http://dialnet.unirioja.es> [14/07/2009 17:30]
- García, E.; Hernández, J. y Ruiz, C. (2004) ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas. En CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 48, (193-224). [08/09/2008 11:21].
- George, Alexander L. y Andrew Bennett (2005). Case studies and theory development in the social sciences. MIT Press, Cambridge, MA.
- Giraldo, John A. y Gómez, Jhon J (2009). Tesis de grado: Incoomar, una cooperativa de trabajo asociado que hace la diferencia mediante la práctica de su gobierno cooperativo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. Medellín, pp.18-21.
- Guarín Torres, Belisario y Sarmiento Reyes, Antonio (2000). - Las cooperativas de trabajo asociado en módulo de legislación: "Aspectos legales de la gestión cooperativa". Instituto de estudios rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2000. P.260.
- Izquierdo, C.E. (2007) La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el Cooperativismo. En: El rol de las cooperativas en un mundo globalizado. Editado por IRECUS – Faculté d'administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá, UniRcoop. P. 40-66. Moliner, María. 2002 Diccionario de uso del español, versión electrónica. España: Editorial Gredos.

- Kandathil, G.M. & Varman, R. (2007) *Contradictions of employee involvement, information sharing and expectations: a case study of an Indian Worker Cooperative*. En *Economic and Industrial Democracy*, 28, (140-174). En [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com) [15/10/2008 16:28].
- KPMG, 2006,2007.Gobierno Corporativo. [www.kpmg.com.co](http://www.kpmg.com.co)
- Morales, A.C. (2004) En *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 48, (99-122).
- NORMAS APA.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)- OECD, 1999,"OECD Principles of Corporate Governance". OECD.
- Olcese Santonja, Aldo, 2006.*Teoría y Práctica del buen Gobierno*. Ed. Marcial Pons.
- Ospina Fernández, Guillermo, 2002. *Régimen General de Obligaciones*. Ed. Temis.
- Red de Gerencia y Red Colombia Compite, 2002. *Prácticas de Gobierno Corporativo en las Sociedades Colombianas. Diagnóstico 2002*. Red de Gerencia y Red Colombia Compite.
- República de Colombia, Decreto ley 1482 de 1989.
- República de Colombia, Decreto ley de 1963
- República de Colombia, Ley 128 de 1936.
- República de Colombia, Ley 134 de 1931.
- República de Colombia, Ley 79 de 1988.
- Restrepo G. Bernardo. *La enseñanza en la universidad. Estrategias y métodos para asegurar su calidad*, Medellín: *Revista Estudios Educativos* No. 25.
- Reyes Villamizar, Francisco, 2002. *Derecho Societario*, Tomo I y II. Ed. Temis.
- Rothschild, J. & Whitt, A. (1986). *The cooperative workplace*. Cambridge University Press. U.S.A.
- Smith, Adam, 1776, "The Wealth of Nations", Libro 5, Capítulo 1. Reimpreso por Putterman Louis y Randall S. Korszner (Editores), "The Economic Nature of the Firm, A Reader", 1996, Second edition. Cambridge University Press.
- Urrea, F. (2006). *La rápida expansión de las cooperativas de trabajo asociado en Colombia*. Medellín, Escuela Nacional Sindical y Colciencias.

- Varman, R. & Chakrabarti, M. (2004). *Contradictions of Democracy in a Workers' Co-operative*. In *Organisation Studies*, 25 (2), (183-208). <http://oss.sagepub.com> [16/07/2009 15:43]
- Velandia M., Manuel A. (2003). *Estrategias para la Formación en la Convivencia Democrática*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación. Bogotá.
- Wade, Peter (2002). «Identidad». En Serge de la Ossa y otros (eds.): *Palabras para desarmar*. Ministerio de Cultura, Instituto Colombiano de Antropología e Historia, Bogotá, pp. 255-264.
- Warbasse, J. P. (1945) *Democracia cooperativa*. Biblioteca de Cultura Social. Ed. Losada s.a., Buenos Aires.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional: Conceptos y Elementos para la gestión empresarial*. Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Documento no publicado.

## CIBERGRAFIA

[www.Comfecamaras.org](http://www.Comfecamaras.org)

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

[www.kpmp.com.co/files/documen-corp-gov](http://www.kpmp.com.co/files/documen-corp-gov)

[www.Societario.com](http://www.Societario.com).

[www.Superbancaria.gov.co](http://www.Superbancaria.gov.co)

[www.Supervalores.gov.co](http://www.Supervalores.gov.co)

[www.uia.fi](http://www.uia.fi)

[www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co)

[www.wcforumm.org](http://www.wcforumm.org)

[www.recuperar.com.co/](http://www.recuperar.com.co/)

<http://www.gobiernocorporativo.com.co>

[http://www.gobiernocorporativo.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82&Itemid=60](http://www.gobiernocorporativo.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=60)

[http://www.kpmg.com.co/files/documen\\_corp\\_gov/release/lb\\_c1\\_01.htm](http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/lb_c1_01.htm)

[http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=66](http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=66)

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/abcm-gc.htm>

<http://www.interamericanusa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Gob-Corp.htm>

<http://www.ccb.org.co/contenido/categoria.aspx?catID=190>



## **Anexo 1. Deberes y Derechos de los asociados.**

### **Son deberes primordiales de los Asociados:**

- Comportarse siempre con espíritu Cooperativo.
- Cumplir fielmente el Estatuto, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones de la Cooperativa, vigilar su cumplimiento por parte de los otros Asociados y contribuir de modo efectivo al progreso de la Cooperativa.
- Cumplir rigurosamente los compromisos adquiridos con la Cooperativa como pago de cuotas, aportes sociales y jornadas de trabajo.
- Utilizar habitualmente los servicios que preste la Cooperativa y valerse de ella en todo lo inherente a su condición de Asociado, en la forma que establezca el Consejo de Administración.
- Participar en los actos y reuniones a que sean convocados y desempeñar en la mejor forma los cargos para los que fueron elegidos.
- Adquirir conocimientos sobre los principios, métodos y técnicas del Cooperativismo en general, características del Acuerdo Cooperativo y el Estatuto que rigen la Cooperativa.
- Cumplir con las obligaciones derivadas del Acuerdo Cooperativo plasmadas en los Convenios.
- Abstenerse de ejecutar hechos o incurrir en omisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica, financiera o social de la Cooperativa y especialmente guardar la más absoluta lealtad en sus transacciones para con ella y en las demás relaciones que en función de la Cooperativa se establezcan.
- Avisar oportunamente al Consejo de Administración los cambios que se operen en su situación, condición económica o del medio vital, así como cambio en su domicilio para efecto de las comunicaciones que se envían a la dirección registrada.
- Vincular con fidelidad toda su capacidad de trabajo según la calidad de Asociado.
- Concurrir a las Asambleas Generales o Asambleas de Delegados.
- Conservar prudencia y discreción en materias políticas, religiosas y evitar que ellos determinen o interfieran las relaciones dentro de la Cooperativa.
- Guardar para con la Cooperativa y sus integrantes unas relaciones de lealtad, solidaridad y respeto que antepongan los intereses colectivos y asociativos a los intereses individuales.
- Informar a la Cooperativa, sobre el conocimiento previo que tenga de las personas que aspiran ingresar asociado en lo referente con la moral, a la existencia de antecedentes penales y delictivos, a su conducta social, laboral y familiar.
- Para efecto del pago de las cotizaciones al Sistema de Seguridad Social, los Asociados contribuirán al pago de las mismas en el mismo porcentaje, que aportan los trabajadores dependientes, según lo establece la Ley 100 del 1993 y los decretos que la reglamentan.

### **Son derechos fundamentales de los Asociados:**

- Hacer uso de los servicios de la Cooperativa y realizar con ella las operaciones que autoricen el Estatuto y beneficiarse de todos los programas que realicen los Comités.
- Participar en la Administración de la Cooperativa, desempeñando los cargos sociales, mediante las condiciones establecidas en el Estatuto, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones.
- Ejercer la función del sufragio cooperativo en las elecciones internas que se realicen según el principio de que a cada Asociado corresponde un voto.

- Fiscalizar la gestión financiera y social de la Cooperativa pudiendo examinar los libros, inventarios y balances, en asocio de un miembro de la Junta de Vigilancia y recibir los informes sobre actividades y operaciones de parte del Consejo de Administración.
- Presentar a la Junta de Vigilancia quejas fundamentadas, cuando hubiere lugar a ellas, por infracciones de los Asociados y/o Administradores de la Cooperativa.
- Retirarse voluntariamente, sujetándose a los procedimientos que se establezcan estatutaria y reglamentariamente.
- Recibir la participación correspondiente a su trabajo mediante el sistema de compensaciones establecido por la Cooperativa.
- Presentar proyectos al Consejo de Administración o a los Comités que conlleven al mejoramiento de la Cooperativa.
- Ser informados de la gestión de la Cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.
- Recibir formación y capacitación que contribuya a su desarrollo integral y al efectivo cumplimiento de su rol como asociado trabajador.
- Recibir formación y capacitación que contribuya a su desarrollo integral y al efectivo cumplimiento de su rol como asociado trabajador.

Anexo 2. Estados Financieros

**COOPERATIVA RECUPERAR  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**

DICIEMBRE 2006	DICIEMBRE 2005	DIFERENCIA	%CREC.
-------------------	-------------------	------------	--------

**INGRESOS**

**INGRESOS OPERACIONALES**

**VENTAS**

Ventas Brutas	1.942.508.284	1.604.460.019	338.048.265	21%
Proyecto envases F.L.A.	5.362.718	1.072.853.833	-1.067.491.115	-100%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>1.947.871.002</b>	<b>2.677.313.852</b>	<b>-729.442.850</b>	<b>-27%</b>

**DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS**

Devol. y Descuentos en Ventas	-726.827	-3.299.990	2.573.163	-78%
<b>TOTAL DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS</b>	<b>-726.827</b>	<b>-3.299.990</b>	<b>2.573.163</b>	<b>-78%</b>

**SERVICIO DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO**

Fletes	8.153.057	3.931.447	4.221.610	107%
Coteros	970.381.293	1.170.212.240	-199.830.947	-17%
<b>TOTAL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>978.534.350</b>	<b>1.174.143.687</b>	<b>-195.609.337</b>	<b>-17%</b>

**SERVICIOS**

Aseo General	12.436.592.400	12.561.737.819	-125.145.419	-1%
Aseo desinfección	3.666.015.703	2.000.280.465	1.665.735.238	83%
Aseo Baños Públicos	2.495.096.962	2.088.247.558	406.849.404	19%
Jardinería	2.987.020	12.589.017	-9.601.997	-76%

Maquilas	412.789.095	225.202.588	187.586.507	83%
Recuperación de Materiales	302.372.288	71.266.894	231.105.394	324%
Manejo de Desechos Solidos	21.393.775	68.890.519	-47.496.744	-69%
Administración Proyecto F.L.A.	0	40.382.620	-40.382.620	-100%
Otros Servicios Gravados	641.078.215	354.811.869	286.266.346	81%
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>19.978.325.458</b>	<b>17.423.409.349</b>	<b>2.554.916.109</b>	<b>15%</b>

#### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses Crédito	25.813.142	28.242.851	-2.429.709	-9%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>25.813.142</b>	<b>28.242.851</b>	<b>-2.429.709</b>	<b>-9%</b>

#### ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES

Cuotas de admisión	3.185.687	1.260.766	1.924.921	153%
Equipajeros	127.563.289	111.514.890	16.048.399	14%
Recicladores	13.818.033	23.297.268	-9.479.235	-41%
Lustrabotas	17.032.825	17.621.839	-589.014	-3%
Seguro de Vida	33.833.616	33.500.179	333.437	1%
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>	<b>195.433.450</b>	<b>187.194.942</b>	<b>8.238.508</b>	<b>4%</b>

#### ENSEÑANZA

Asesorías Ambientales	539.966.779	260.996.944	278.969.835	107%
Asesorías en Gestión	47.804.400	44.661.200	3.143.200	7%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>587.771.179</b>	<b>305.658.144</b>	<b>282.113.035</b>	<b>92%</b>

<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23.713.021.754</b>	<b>21.792.662.835</b>	<b>1.920.358.919</b>	<b>9%</b>
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	-----------

## INGRESOS NO OPERACIONALES

### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses	100.729.400	147.256.936	-46.527.537	-32%
Estudio de Crédito Empleados	332.942	330.281	2.661	1%
Comisiones	82.912	200.456	-117.544	-59%
Descuentos por Pronto Pago	3.038.600	3.031.299	7.301	0%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>104.183.854</b>	<b>150.818.972</b>	<b>-46.635.119</b>	<b>-31%</b>

### DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES

Sociedades Anónimas	4.899.859	3.962.850	937.009	24%
Entidades cooperativas	83.414.542	37.004.370	46.410.172	125%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	<b>88.314.401</b>	<b>40.967.220</b>	<b>47.347.181</b>	<b>116%</b>

### UTIL. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO

Útil Hist Vta maq. y equipo	21.673.860	100.000	21.573.860	21574%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	<b>21.673.860</b>	<b>100.000</b>	<b>21.573.860</b>	<b>21574%</b>

### ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES

Arrendamientos y Alquileres	180.000	5.035.875	-4.855.875	-96%
<b>TOTAL ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES</b>	<b>180.000</b>	<b>5.035.875</b>	<b>-4.855.875</b>	<b>-96%</b>

### OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

Aprovechamientos	21.081.347	12.471.303	8.610.044	69%
Recuperaciones	5.068.915	0	5.068.915	
Ingresos Ejercicios Anteriores	500.000	8.540.744	-8.040.744	-94%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>26.650.262</b>	<b>21.012.047</b>	<b>5.638.215</b>	<b>27%</b>

<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>241.002.377</b>	<b>217.934.115</b>	<b>23.068.262</b>	<b>11%</b>
--	--------------------	--------------------	-------------------	------------

<b>TOTAL INGRESOS</b>	23.954.024.131	22.010.596.950	1.943.427.181	9%
-----------------------	----------------	----------------	---------------	----

## **COSTOS Y GASTOS**

### **COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES**

#### **COSTOS DE VENTAS**

Costo de la Mercancía Vendida	1.005.491.969	732.864.913	272.627.056	37%
Proyecto envases FLA	5.201.755	769.358.176	-764.156.421	-99%
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	1.010.693.724	1.502.223.089	-491.529.365	-33%

#### **GASTOS DE PERSONAL**

Sueldos y salarios	1.553.402.893	1.229.259.464	324.143.429	26%
Compensaciones	10.951.279.928	9.888.426.266	1.062.853.662	11%
Prestaciones sociales	390.175.381	326.099.840	64.075.541	20%
Dotaciones	566.358.591	411.732.187	154.626.404	38%
Indemnizaciones	9.673.630	15.878.423	-6.204.793	-39%
Seguridad Social	2.929.151.435	2.562.622.937	366.528.498	14%
Aportes parafiscales	916.750.062	893.557.601	23.192.461	3%
Viáticos	84.479.507	57.455.864	27.023.643	47%
Bonificaciones	65.772.375	87.663.285	-21.890.910	-25%
Aprendices	22.324.845	16.959.762	5.365.083	32%
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	17.489.368.647	15.489.655.629	1.999.713.018	13%

#### **GASTOS GENERALES**

Honorarios	102.278.937	74.560.528	27.718.409	37%
Impuestos	348.841.670	310.598.132	38.243.538	12%
Arrendamientos	689.085.261	648.297.020	40.788.241	6%
Seguros	151.856.315	130.468.338	21.387.977	16%
Mantenimiento activos fijos	161.460.294	161.638.360	-178.067	0%
Cuotas Admón., y sostenimiento	78.339.812	76.122.786	2.217.026	3%

Elementos de aseo y trabajo	1.925.792.097	1.583.496.374	342.295.723	22%
Restaurante y cafetería	329.248.494	195.947.307	133.301.187	68%
Servicios Públicos	309.956.691	320.269.566	-10.312.875	-3%
Portes, Cables y Fax	5.130.174	2.579.763	2.550.411	99%
Transporte	244.421.153	242.219.353	2.201.800	1%
Papelería y sum. de computo	71.599.369	94.393.150	-22.793.781	-24%
Contribuciones y afiliaciones	3.110.112	2.806.678	303.434	11%
Gastos de Asamblea	21.308.432	14.061.234	7.247.198	52%
Publicidad y Propaganda	43.620.483	25.201.163	18.419.320	73%
Gastos de Viajes	136.949.744	119.872.835	17.076.909	14%
Vigilancia y Celaduría	45.964.542	42.954.268	3.010.274	7%
Costo Asumido IVA	111.782.016	97.471.932	14.310.084	15%
Compra de Activos Menores	79.165.109	25.365.767	53.799.342	212%
Otros Gastos Generales	207.973.658	193.787.329	14.186.329	7%
Gastos Generales F.L.A.	0	306.534.330	-306.534.330	-100%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>5.067.884.363</b>	<b>4.668.646.213</b>	<b>399.238.150</b>	<b>9%</b>

#### DEPRECIACIONES

Edificaciones	46.949.784	36.779.348	10.170.436	28%
Muebles y Equipo de Oficina	10.657.315	10.466.004	191.311	2%
Equipo Computac. y Comunicaciones	53.584.011	39.035.431	14.548.580	37%
Maquinaria y Equipo	44.324.791	45.889.325	-1.564.534	-3%
Equipo de Transporte	15.612.001	15.756.833	-144.832	-1%
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>171.127.902</b>	<b>147.926.941</b>	<b>23.200.961</b>	<b>16%</b>

#### GASTOS FINANCIEROS

Intereses	952.634	1.927.589	-974.955	-51%
Gastos Bancarios	41.615.245	20.366.496	21.248.748	104%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>42.567.879</b>	<b>22.294.085</b>	<b>20.273.793</b>	<b>91%</b>

<b>TOTAL COSTOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>23.781.642.514</b>	<b>21.830.745.957</b>	<b>1.950.896.557</b>	<b>9%</b>
--	-----------------------	-----------------------	----------------------	-----------

**COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES****PERD. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO**

Perd. Vta. P. P. y Equipo	1.860.085	4.451.736	-2.591.651	-58%
<b>TOTAL PERD. VTA. P. P. Y EQUIPO</b>	<b>1.860.085</b>	<b>4.451.736</b>	<b>-2.591.651</b>	<b>-58%</b>

**OTROS GASTOS NO OPERACIONALES**

Actividades Culturales	82.791.536	68.448.829	14.342.707	21%
Impuestos Asumidos	8.390.012	2.491.314	5.898.698	237%
Provisiones	0	7.895.503	-7.895.503	-100%
Donaciones	225.000	540.000	-315.000	-58%
Imprevistos	9.124.271	3.391.653	5.732.618	169%
Distribución Excedentes F.L.A.	0	39.471.398	-39.471.398	-100%
<b>TOTAL OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>100.530.819</b>	<b>122.238.697</b>	<b>-21.707.879</b>	<b>-18%</b>

**AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES**

Ajustes Ejercicios Anteriores	9.048.807	2.910.978	6.137.829	211%
<b>TOTAL AJUSTES DE EJERC. ANTERIORES</b>	<b>9.048.807</b>	<b>2.910.978</b>	<b>6.137.829</b>	<b>211%</b>

<b>TOTAL COSTOS Y GTOS. NO OPERACIONAL</b>	<b>111.439.711</b>	<b>129.601.411</b>	<b>-18.161.701</b>	<b>-14%</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>23.893.082.225</b>	<b>21.960.347.368</b>	<b>1.932.734.857</b>	<b>9%</b>
------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	-----------

<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>60.941.906</b>	<b>50.249.581</b>	<b>10.692.325</b>	<b>21%</b>
--	-------------------	-------------------	-------------------	------------

<b>TOTAL EXCED. O PERDIDA DEL PERIODO</b>	<b>60.941.906</b>	<b>50.249.581</b>	<b>10.692.325</b>	<b>21%</b>
---	-------------------	-------------------	-------------------	------------



ARMANDO MONTOYA BAENA  
 Representante Legal  
 C.C. 70.052.855

WILSON SALDARRIAGA YEPES  
 Contador  
 T.P.60220-T

**COOPERATIVA RECUPERAR  
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**

DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	DIFERENCIA	%CREC.
-------------------	-------------------	------------	--------

**INGRESOS**

**INGRESOS OPERACIONALES**

**VENTAS**

Ventas Brutas	1.859.982.551	1.942.508.284	-82.525.733	-4%
Actuar	1.406.097.516	0	1.406.097.516	
Acopio Nro. 2	426.767.574	0	426.767.574	
Proyecto envases F.L.A.	511.871.426	5.362.718	506.508.708	9445%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4.204.719.067</b>	<b>1.947.871.002</b>	<b>2.256.848.065</b>	<b>116%</b>

**DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS**

Devol. y Descuentos en Ventas	-24.421.147	-726.827	-23.694.320	3260%
<b>TOTAL DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS</b>	<b>-24.421.147</b>	<b>-726.827</b>	<b>-23.694.320</b>	<b>3260%</b>

**SERVICIO DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO**

Fletes	6.995.351	8.153.057	-1.157.706	-14%
Coterros	804.853.243	970.381.293	-165.528.050	-17%

<b>TOTAL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	811.848.594	978.534.350	-166.685.756	-17%
-------------------------------------	-------------	-------------	--------------	------

### SERVICIOS

Aseo General	15.070.284.944	12.436.592.400	2.633.692.544	21%
Aseo desinfección	5.051.920.973	3.666.015.703	1.385.905.270	38%
Aseo Baños Públicos	3.271.599.329	2.495.096.962	776.502.367	31%
Jardinería	300.000	2.987.020	-2.687.020	-90%
Maquilas	610.161.701	412.789.095	197.372.606	48%
Recuperación de Materiales	293.563.634	323.766.063	-30.202.429	-9%
Administración Proyecto F.L.A.	0	0	0	#jDIV/0!
Otros Servicios Gravados	1.150.436.092	641.078.215	509.357.877	79%
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	25.448.266.673	19.978.325.458	5.469.941.215	27%

### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses Crédito	21.054.223	25.813.142	-4.758.919	-18%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	21.054.223	25.813.142	-4.758.919	-18%

### ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES

Cuotas de admisión	5.674.361	3.185.687	2.488.674	78%
Equipajeros	147.154.995	127.563.289	19.591.706	15%
Recicladores	15.654.493	13.818.033	1.836.460	13%
Lustrabotas	18.044.991	17.032.825	1.012.166	6%
Seguro de Vida	40.285.486	33.833.616	6.451.870	19%
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>	226.814.326	195.433.450	31.380.876	16%

**ENSEÑANZA**

Asesorías Ambientales	331.342.555	539.966.779	-208.624.225	-39%
Asesorías en Gestión	29.124.360	47.804.400	-18.680.040	-39%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	360.466.915	587.771.179	-227.304.265	-39%

<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	31.048.748.651	23.713.021.754	7.335.726.897	31%
-------------------------------------	----------------	----------------	---------------	-----

**INGRESOS NO OPERACIONALES****INGRESOS FINANCIEROS**

Intereses	97.475.246	100.812.312	-3.337.065	-3%
Estudio de Crédito Empleados	135.850	332.942	-197.092	-59%
Descuentos por Pronto Pago	1.323.536	3.038.600	-1.715.064	-56%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	98.934.632	104.183.854	-5.249.221	-5%

**DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES**

Sociedades Anónimas	0	4.899.859	-4.899.859	-100%
Entidades cooperativas	45.322.236	83.414.542	-38.092.306	-46%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	45.322.236	88.314.401	-42.992.165	-49%

**UTIL. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO**

Util Hist Vta maq. y equipo	0	21.673.860	-21.673.860	-100%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	0	21.673.860	-21.673.860	-100%

**ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES**

Arrendamientos y Alquileres	0	180.000	-180.000	-100%
-----------------------------	---	---------	----------	-------

<b>TOTAL ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES</b>	0	180.000	-180.000	-100%
--	---	---------	----------	-------

#### **OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES**

Aprovechamientos	12.806.010	21.081.347	-8.275.337	-39%
Recuperaciones	0	5.068.915	-5.068.915	
Ingresos Ejercicios Anteriores	0	500.000	-500.000	-100%
Donaciones	22.243.316	0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>35.049.326</b>	<b>26.650.262</b>	<b>8.399.064</b>	<b>32%</b>

<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>179.306.195</b>	<b>241.002.377</b>	<b>-61.696.183</b>	<b>-26%</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>31.228.054.845</b>	<b>23.954.024.131</b>	<b>7.274.030.714</b>	<b>30%</b>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### **COSTOS Y GASTOS**

##### **COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES**

##### **COSTOS DE VENTAS**

Costo de la Mercancía Vendida	955.257.965	1.005.491.969	-50.234.004	-5%
Actuar	1.035.364.930	0	1.035.364.930	
Acopio Nro. 2	426.767.574	0	426.767.574	
Proyecto envases FLA	496.505.411	5.201.755	491.303.656	9445%
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	<b>2.913.895.880</b>	<b>1.010.693.724</b>	<b>1.903.202.156</b>	<b>188%</b>

##### **GASTOS DE PERSONAL**

Sueldos y salarios	1.202.170.051	1.553.402.893	-351.232.842	-23%
Compensaciones	15.443.625.328	10.951.279.928	4.492.345.400	41%
Prestaciones sociales	289.792.749	390.175.381	-100.382.632	-26%
Dotaciones	729.931.519	566.358.591	163.572.928	29%
Indemnizaciones	7.516.236	9.673.630	-2.157.394	-22%
Seguridad Social	2.866.815.758	2.929.151.435	-62.335.677	-2%
Aportes parafiscales	610.273.701	916.750.062	-306.476.361	-33%
Viáticos	77.879.848	84.479.507	-6.599.659	-8%
Bonificaciones	141.760.410	65.772.375	75.988.035	116%
Aprendices	16.458.176	22.324.845	-5.866.669	-26%
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>21.386.223.776</b>	<b>17.489.368.647</b>	<b>3.896.855.129</b>	<b>22%</b>

#### **GASTOS GENERALES**

Honorarios	90.312.384	102.278.937	-11.966.553	-12%
Impuestos	481.655.750	348.841.670	132.814.080	38%
Arrendamientos	915.133.886	689.085.261	226.048.625	33%
Seguros	167.453.930	151.856.315	15.597.615	10%
Mantenimiento activos fijos	183.005.114	161.460.294	21.544.820	13%
Cuotas Admón., y sostenimiento	81.432.504	78.339.812	3.092.692	4%
Elementos de aseo y trabajo	2.580.999.481	1.925.792.097	655.207.384	34%
Restaurante y cafetería	374.541.761	329.248.494	45.293.267	14%
Servicios Públicos	369.179.830	309.956.691	59.223.139	19%
Portes, Cables y Fax	5.796.887	5.130.174	666.713	13%
Transporte	321.992.346	244.421.153	77.571.193	32%
Papelería y sum. de computo	87.590.393	71.599.369	15.991.024	22%
Contribuciones y afiliaciones	3.639.966	3.110.112	529.854	17%
Gastos de Asamblea	26.925.876	21.308.432	5.617.444	26%
Publicidad y Propaganda	60.722.670	43.620.483	17.102.187	39%
Gastos de Viajes	172.710.005	136.949.744	35.760.261	26%
Vigilancia y Celaduría	49.045.421	45.964.542	3.080.879	7%
Costo Asumido IVA	66.841.772	111.782.016	-44.940.244	-40%
Compra de Activos Menores	65.469.817	79.165.109	-13.695.292	-17%

Otros Gastos Generales	338.629.494	207.973.658	130.655.836	63%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>6.443.079.287</b>	<b>5.067.884.363</b>	<b>1.375.194.924</b>	<b>27%</b>

#### DEPRECIACIONES

Edificaciones	46.184.748	46.949.784	-765.036	-2%
Muebles y Equipo de Oficina	12.671.343	10.657.315	2.014.028	19%
Equipo Computac. y Comunicaciones	57.935.348	53.584.011	4.351.337	8%
Maquinaria y Equipo	53.472.476	44.324.791	9.147.685	21%
Equipo de Transporte	17.656.893	15.612.001	2.044.892	13%
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>187.920.808</b>	<b>171.127.902</b>	<b>16.792.906</b>	<b>10%</b>

#### GASTOS FINANCIEROS

Intereses	16.044.267	952.634	15.091.633	1584%
Gastos Bancarios	28.737.110	41.615.245	-12.878.135	-31%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>44.781.377</b>	<b>42.567.879</b>	<b>2.213.498</b>	<b>5%</b>

<b>TOTAL COSTOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>30.975.901.128</b>	<b>23.781.642.514</b>	<b>7.194.258.613</b>	<b>30%</b>
--	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES

##### PERD. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO

Perd. Vta. P. P. y Equipo	1.619.917	1.860.085	-240.168	-13%
<b>TOTAL PERD. VTA. P. P. Y EQUIPO</b>	<b>1.619.917</b>	<b>1.860.085</b>	<b>-240.168</b>	<b>-13%</b>

##### OTROS GASTOS NO OPERACIONALES

Actividades Culturales	117.646.198	82.791.536	34.854.662	42%
Impuestos Asumidos	7.737.580	8.390.012	-652.432	-8%
Provisiones	26.981.243	0	26.981.243	#jDIV/0!
Donaciones	4.503.414	225.000	4.278.414	1902%
Imprevistos	13.566.100	9.124.271	4.441.829	49%

Distribución Excedentes F.L.A.	0	0	0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	170.434.535	100.530.819	69.903.716	70%

**AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES**

Ajustes Ejercicios Anteriores	17.161.250	9.048.807	8.112.443	90%
<b>TOTAL AJUSTES DE EJERC. ANTERIORES</b>	17.161.250	9.048.807	8.112.443	90%

<b>TOTAL COSTOS Y GTOS. NO OPERACIONAL</b>	189.215.702	111.439.711	77.775.991	70%
--	-------------	-------------	------------	-----

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	31.165.116.830	23.893.082.225	7.272.034.605	30%
------------------------------	----------------	----------------	---------------	-----

<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	62.938.015	60.941.906	1.996.109	3%
--	------------	------------	-----------	----

<b>TOTAL EXCED. O PERDIDA DEL PERIODO</b>	62.938.015	60.941.906	1.996.109	3%
---	------------	------------	-----------	----

**ARMANDO MONTOYA BAENA**  
Representante Legal  
C.C. 70.052.855

**WILSON A. SALDARRIAGA**  
Contador  
T.P. 60220-T

**COOPERATIVA RECUPERAR**  
**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**

DICIEMBRE 2008	DICIEMBRE 2007	DIFERENCIA	%CREC.
-------------------	-------------------	------------	--------

**INGRESOS**

## INGRESOS OPERACIONALES

### VENTAS

Ventas Brutas	2.365.263.717	1.859.982.551	505.281.166	27%
Actuar	1.119.747.172	1.406.097.516	-286.350.344	-20%
Acopio Nro. 2	40.066.336	426.767.574	-386.701.238	-91%
Proyecto envases F.L.A.	0	511.871.426	-511.871.426	-100%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>3.525.077.225</b>	<b>4.204.719.067</b>	<b>-679.641.842</b>	<b>-16%</b>

### DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS

Devol. y Descuentos en Ventas	-9.720.673	-24.421.147	14.700.474	-60%
<b>TOTAL DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS</b>	<b>-9.720.673</b>	<b>-24.421.147</b>	<b>14.700.474</b>	<b>-60%</b>

### SERVICIO DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO

Fletes	6.467.384	6.995.351	-527.967	-8%
Coteros	1.348.033.547	804.853.243	543.180.304	67%
<b>TOTAL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>1.354.500.931</b>	<b>811.848.594</b>	<b>542.652.337</b>	<b>67%</b>

### SERVICIOS

Aseo General	18.055.170.616	15.070.284.944	2.984.885.672	20%
Aseo desinfección	5.871.786.855	5.051.920.973	819.865.882	16%
Aseo Baños Públicos	3.283.890.802	3.271.599.329	12.291.473	0%
Jardinería	550.000	300.000	250.000	83%
Maquilas	583.049.835	610.161.701	-27.111.866	-4%
Recuperación de Materiales	525.771.492	293.563.634	232.207.858	79%
Otros Servicios Gravados	1.482.506.297	1.150.436.092	332.070.205	29%
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>29.802.725.897</b>	<b>25.448.266.673</b>	<b>4.354.459.224</b>	<b>17%</b>

### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses Crédito	15.504.600	21.054.223	-5.549.623	-26%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>15.504.600</b>	<b>21.054.223</b>	<b>-5.549.623</b>	<b>-26%</b>



**ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES**

Cuotas de admisión	7.692.173	5.674.361	2.017.812	36%
Equipajeros	143.006.971	147.154.995	-4.148.024	-3%
Recicladores	14.453.834	15.654.493	-1.200.659	-8%
Lustrabotas	16.795.956	18.044.991	-1.249.035	-7%
Seguro de Vida	45.331.639	40.285.486	5.046.153	13%
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>	<b>227.280.573</b>	<b>226.814.326</b>	<b>466.247</b>	<b>0%</b>

**ENSEÑANZA**

Asesorías Ambientales	1.068.831.055	331.342.555	737.488.501	223%
Asesorías en Gestión	3.035.000	29.124.360	-26.089.360	-90%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.071.866.055</b>	<b>360.466.915</b>	<b>711.399.141</b>	<b>197%</b>

<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>35.987.234.608</b>	<b>31.048.748.651</b>	<b>4.938.485.957</b>	<b>16%</b>
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

**INGRESOS NO OPERACIONALES****INGRESOS FINANCIEROS**

Intereses	156.835.370	97.475.246	59.360.124	61%
Estudio de Crédito Empleados	0	135.850	-135.850	-100%
Descuentos por Pronto Pago	69.131	1.323.536	-1.254.405	-95%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>156.904.501</b>	<b>98.934.632</b>	<b>57.969.869</b>	<b>59%</b>

**DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES**

Entidades cooperativas	111.180.226	45.322.236	65.857.990	145%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	<b>111.180.226</b>	<b>45.322.236</b>	<b>65.857.990</b>	<b>145%</b>

**UTIL. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO**

Util Host Vta. Maq. y equipo e inversiones	26.693.365	0	26.693.365	#¡DIV/0!
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	26.693.365	0	26.693.365	#¡DIV/0!

**ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES**

Arrendamientos y Alquileres	150.000	0	150.000	#¡DIV/0!
<b>TOTAL ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES</b>	150.000	0	150.000	#¡DIV/0!

**OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES**

Aprovechamientos	50.925.749	12.806.010	38.119.739	298%
Recuperaciones	12.081.026	0	12.081.026	#¡DIV/0!
Ingresos Ejercicios Anteriores	0	0	0	#¡DIV/0!
Donaciones	0	22.243.316	-22.243.316	-100%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERAC.</b>	63.006.775	35.049.326	27.957.449	80%

<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	357.934.867	179.306.195	178.628.673	100%
--	-------------	-------------	-------------	------

<b>TOTAL INGRESOS</b>	36.345.169.475	31.228.054.845	5.117.114.630	16%
-----------------------	----------------	----------------	---------------	-----

**COSTOS Y GASTOS****COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES****COSTOS DE VENTAS**

Costo de la Mercancía Vendida	1.330.291.262	955.257.965	375.033.297	39%
Actuar	819.999.054	1.035.364.930	-215.365.876	-21%
Acopio Nro. 2	43.143.085	426.767.574	-383.624.489	-90%
Proyecto envases FLA	0	496.505.411	-496.505.411	-100%

<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	2.193.433.401	2.913.895.880	-720.462.479	-25%
-------------------------------	---------------	---------------	--------------	------

### **GASTOS DE PERSONAL**

Sueldos y salarios	361.978.201	1.202.170.051	-840.191.850	-70%
Compensaciones	19.811.589.715	15.443.625.328	4.367.964.387	28%
Prestaciones sociales	97.695.854	289.792.749	-192.096.895	-66%
Dotaciones	751.137.462	729.931.519	21.205.943	3%
Indemnizaciones	0	7.516.236	-7.516.236	-100%
Seguridad Social	3.648.924.850	2.866.815.758	782.109.092	27%
Aportes parafiscales	687.806.606	610.273.701	77.532.905	13%
Viáticos	109.390.449	77.879.848	31.510.601	40%
Bonificaciones	246.965.729	141.760.410	105.205.319	74%
Aprendices	0	16.458.176	-16.458.176	-100%
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>25.715.488.865</b>	<b>21.386.223.776</b>	<b>4.329.265.089</b>	<b>20%</b>

### **GASTOS GENERALES**

Honorarios	203.509.321	90.312.384	113.196.937	125%
Impuestos	570.066.904	481.655.750	88.411.154	18%
Arrendamientos	876.616.360	915.133.886	-38.517.526	-4%
Seguros	177.665.333	167.453.930	10.211.403	6%
Mantenimiento activos fijos	201.437.987	183.005.114	18.432.873	10%
Cuotas Admón., y sostenimiento	86.703.104	81.432.504	5.270.600	6%
Elementos de aseo y trabajo	3.237.412.215	2.580.999.481	656.412.734	25%
Restaurante y cafetería	422.171.734	374.541.761	47.629.973	13%
Servicios Públicos	495.446.157	369.179.830	126.266.327	34%
Portes, Cables y Fax	5.505.566	5.796.887	-291.321	-5%
Transporte	425.486.205	321.992.346	103.493.859	32%
Papelería y sum. de computo	103.290.999	87.590.393	15.700.607	18%
Contribuciones y afiliaciones	3.998.970	3.639.966	359.004	10%
Gastos de Asamblea	35.863.111	26.925.876	8.937.235	33%

Publicidad y Propaganda	83.947.974	60.722.670	23.225.304	38%
Gastos de Viajes	231.950.899	172.710.005	59.240.894	34%
Vigilancia y Celaduría	54.235.541	49.045.421	5.190.120	11%
Costo Asumido IVA	205.626.412	66.841.772	138.784.640	208%
Compra de Activos Menores	54.253.874	65.469.817	-11.215.943	-17%
Otros Gastos Generales	422.454.996	338.629.494	83.825.502	25%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>7.897.643.662</b>	<b>6.443.079.287</b>	<b>1.454.564.375</b>	<b>23%</b>

#### DEPRECIACIONES

Edificaciones	50.707.982	46.184.748	4.523.234	10%
Muebles y Equipo de Oficina	12.064.907	12.671.343	-606.436	-5%
Equipo Computac. y Comunicaciones	59.530.149	57.935.348	1.594.801	3%
Maquinaria y Equipo	62.987.721	53.472.476	9.515.245	18%
Equipo de Transporte	17.922.732	17.656.893	265.839	2%
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>203.213.491</b>	<b>187.920.808</b>	<b>15.292.683</b>	<b>8%</b>

#### GASTOS FINANCIEROS

Intereses	4.436.761	16.044.267	-11.607.506	-72%
Gastos Bancarios	7.925.166	28.737.110	-20.811.944	-72%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>12.361.927</b>	<b>44.781.377</b>	<b>-32.419.450</b>	<b>-72%</b>

<b>TOTAL COSTOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>36.022.141.346</b>	<b>30.975.901.128</b>	<b>5.046.240.218</b>	<b>16%</b>
--	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES

##### PERD. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO

Perd. Vta. P. P. y Equipo	19.846.793	1.619.917	18.226.876	1125%
<b>TOTAL PERD. VTA. P. P. Y EQUIPO</b>	<b>19.846.793</b>	<b>1.619.917</b>	<b>18.226.876</b>	<b>1125%</b>

##### OTROS GASTOS NO OPERACIONALES

Actividades Culturales	189.784.162	117.646.198	72.137.964	61%
------------------------	-------------	-------------	------------	-----

Impuestos Asumidos	11.553.075	7.737.580	3.815.495	49%
Provisiones	0	26.981.243	-26.981.243	-100%
Donaciones	666.200	4.503.414	-3.837.214	-85%
Imprevistos	22.219.555	13.566.100	8.653.455	64%
Distribución Excedentes F.L.A.	0	0	0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>224.222.991</b>	<b>170.434.535</b>	<b>53.788.456</b>	<b>32%</b>

#### **AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES**

Ajustes Ejercicios Anteriores	6.876.636	17.161.250	-10.284.614	-60%
<b>TOTAL AJUSTES DE EJERC. ANTERIORES</b>	<b>6.876.636</b>	<b>17.161.250</b>	<b>-10.284.614</b>	<b>-60%</b>

<b>TOTAL COSTOS Y GTOS. NO OPERACIONAL</b>	<b>250.946.420</b>	<b>189.215.702</b>	<b>61.730.718</b>	<b>33%</b>
--	--------------------	--------------------	-------------------	------------

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>36.273.087.767</b>	<b>31.165.116.830</b>	<b>5.107.970.937</b>	<b>16%</b>
------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>72.081.709</b>	<b>62.938.015</b>	<b>9.143.694</b>	<b>15%</b>
--	-------------------	-------------------	------------------	------------

<b>TOTAL EXCED. O PERDIDA DEL PERIODO</b>	<b>72.081.709</b>	<b>62.938.015</b>	<b>9.143.694</b>	<b>15%</b>
---	-------------------	-------------------	------------------	------------

**ARMANDO MONTOYA BAENA**  
Representante Legal  
C.C. 70.052.855

**COOPERATIVA RECUPERAR  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO**

DICIEMBRE 2009	DICIEMBRE 2008	DIFERENCIA	%CREC.
-------------------	----------------	------------	--------

**INGRESOS**

**INGRESOS OPERACIONALES**

**VENTAS**

Ventas Brutas	2.526.511.459	2.365.263.717	161.247.742	7%
Actuar	858.331.118	1.119.747.172	-261.416.054	-23%
Acopio Nro. 2	3.460.432	40.066.336	-36.605.904	-91%
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>3.388.303.009</b>	<b>3.525.077.225</b>	<b>-136.774.216</b>	<b>-4%</b>

**DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS**

Devol. y Descuentos en Ventas	-12.821.580	-9.720.673	-3.100.907	32%
<b>TOTAL DEVOL., DESCUENTOS EN VENTAS</b>	<b>-12.821.580</b>	<b>-9.720.673</b>	<b>-3.100.907</b>	<b>32%</b>

**SERVICIO DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO**

Fletes	5.198.864	6.467.384	-1.268.520	-20%
Coterros	3.035.930.848	1.348.033.547	1.687.897.301	125%
<b>TOTAL SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	<b>3.041.129.712</b>	<b>1.354.500.931</b>	<b>1.686.628.781</b>	<b>125%</b>

**SERVICIOS**

Aseo General	20.404.250.286	18.055.170.616	2.349.079.670	13%
Aseo desinfección	8.225.980.733	5.871.786.855	2.354.193.878	40%
Aseo Baños Públicos	1.595.441.941	3.283.890.802	-1.688.448.861	-51%
Jardinería	357.500	550.000	-192.500	-35%

Maquilas	928.347.423	583.049.835	345.297.588	59%
Recuperación de Materiales	331.505.123	525.771.492	-194.266.369	-37%
Otros Servicios Gravados	3.231.570.660	1.482.506.297	1.749.064.363	118%
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>34.717.453.666</b>	<b>29.802.725.897</b>	<b>4.914.727.769</b>	<b>16%</b>

#### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses Crédito	10.654.833	15.504.600	-4.849.767	-31%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>10.654.833</b>	<b>15.504.600</b>	<b>-4.849.767</b>	<b>-31%</b>

#### ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES

Cuotas de admisión	9.011.558	7.692.173	1.319.385	17%
Equipajeros	15.379.311	143.006.971	-127.627.660	-89%
Recicladores	15.182.551	14.453.834	728.717	5%
Lustrabotas	962.548	16.795.956	-15.833.408	-94%
Seguro de Vida	51.924.480	45.331.639	6.592.841	15%
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>	<b>92.460.448</b>	<b>227.280.573</b>	<b>-134.820.125</b>	<b>-59%</b>

#### ENSEÑANZA

Asesorías Ambientales	1.187.730.976	1.068.831.055	118.899.921	11%
Asesorías en Gestión	3.302.931	3.035.000	267.931	9%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.191.033.907</b>	<b>1.071.866.055</b>	<b>119.167.852</b>	<b>11%</b>

<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>42.428.213.995</b>	<b>35.987.234.608</b>	<b>6.440.979.387</b>	<b>18%</b>
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### INGRESOS NO OPERACIONALES

##### INGRESOS FINANCIEROS

Intereses	140.983.543	156.835.370	-15.851.827	-10%
Estudio de Crédito Empleados	0	0	0	#¡DIV/0!

Descuentos por Pronto Pago	1.058.200	69.131	989.069	1431%
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>142.041.743</b>	<b>156.904.501</b>	<b>-14.862.758</b>	<b>-9%</b>

#### **DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES**

Entidades cooperativas	5.109.408	111.180.226	-106.070.818	-95%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	<b>5.109.408</b>	<b>111.180.226</b>	<b>-106.070.818</b>	<b>-95%</b>

#### **UTIL. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO**

Útil Hist Vta maq. y equipo e inversiones	216.830.940	26.693.365	190.137.575	712%
<b>TOTAL UTIL. VTA. P., P. Y EQUIPO</b>	<b>216.830.940</b>	<b>26.693.365</b>	<b>190.137.575</b>	<b>712%</b>

#### **ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES**

Arrendamientos y Alquileres	37.351.266	150.000	37.201.266	24801%
<b>TOTAL ARRENDAMIENTOS Y ALQUILERES</b>	<b>37.351.266</b>	<b>150.000</b>	<b>37.201.266</b>	<b>24801%</b>

#### **OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES**

Aprovechamientos	93.741.323	50.925.749	42.815.574	84%
Recuperaciones	0	12.081.026	-12.081.026	-100%
Ingresos Ejercicios Anteriores	1.967.295	0	1.967.295	#¡DIV/0!
Donaciones	400.000	0	400.000	#¡DIV/0!
<b>TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>96.108.618</b>	<b>63.006.775</b>	<b>33.101.843</b>	<b>53%</b>

<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>497.441.974</b>	<b>357.934.867</b>	<b>139.507.107</b>	<b>39%</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	------------

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>42.925.655.970</b>	<b>36.345.169.475</b>	<b>6.580.486.494</b>	<b>18%</b>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### **COSTOS Y GASTOS**



## COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES

### COSTOS DE VENTAS

Costo de la Mercancía Vendida	1.513.787.264	1.330.291.262	183.496.002	14%
Actuar	606.385.599	819.999.054	-213.613.455	-26%
Acopio Nro. 2	3.344.873	43.143.085	-39.798.212	-92%
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	<b>2.123.517.736</b>	<b>2.193.433.401</b>	<b>-69.915.665</b>	<b>-3%</b>

### GASTOS DE PERSONAL

Sueldos y salarios	384.703.030	361.978.201	22.724.829	6%
Compensaciones	24.560.837.374	19.811.589.715	4.749.247.660	24%
Prestaciones sociales	83.812.830	97.695.854	-13.883.024	-14%
Dotaciones	1.054.584.411	751.137.462	303.446.949	40%
Indemnizaciones	3.215.200	0	3.215.200	#¡DIV/0!
Seguridad Social	4.334.893.566	3.648.924.850	685.968.716	19%
Aportes parafiscales	1.648.407.283	687.806.606	960.600.677	140%
Viáticos	86.291.041	109.390.449	-23.099.408	-21%
Bonificaciones	142.726.851	246.965.729	-104.238.878	-42%
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>32.299.471.586</b>	<b>25.715.488.865</b>	<b>6.583.982.720</b>	<b>26%</b>

### GASTOS GENERALES

Honorarios	112.387.661	203.509.321	-91.121.660	-45%
Impuestos	584.050.385	570.066.904	13.983.482	2%
Arrendamientos	271.006.877	876.616.360	-605.609.483	-69%
Seguros	245.517.424	177.665.333	67.852.091	38%
Mantenimiento activos fijos	156.080.108	201.437.987	-45.357.879	-23%
Cuotas Admón., y sostenimiento	21.451.223	86.703.104	-65.251.881	-75%
Elementos de aseo y trabajo	3.599.191.115	3.237.412.215	361.778.900	11%
Restaurante y cafetería	562.651.610	422.171.734	140.479.876	33%
Servicios Públicos	334.531.177	495.446.157	-160.914.980	-32%

Portes, Cables y Fax	5.830.112	5.505.566	324.546	6%
Transporte	413.952.908	425.486.205	-11.533.297	-3%
Papelería y sum. de computo	96.176.794	103.290.999	-7.114.205	-7%
Contribuciones y afiliaciones	5.437.000	3.998.970	1.438.030	36%
Gastos de Asamblea	25.861.972	35.863.111	-10.001.139	-28%
Publicidad y Propaganda	48.788.133	83.947.974	-35.159.841	-42%
Gastos de Viajes	236.270.015	231.950.899	4.319.116	2%
Vigilancia y Celaduría	58.409.732	54.235.541	4.174.191	8%
Costo Asumido IVA	124.935.838	205.626.412	-80.690.574	-39%
Compra de Activos Menores	80.363.891	54.253.874	26.110.017	48%
Otros Gastos Generales	928.989.717	422.454.996	506.534.721	120%
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>7.911.883.693</b>	<b>7.897.643.662</b>	<b>14.240.031</b>	<b>0%</b>

#### DEPRECIACIONES Y PROVISIONES

Edificaciones	88.574.828	50.707.982	37.866.846	75%
Muebles y Equipo de Oficina	21.407.706	12.064.907	9.342.799	77%
Equipo Computac. y Comunicaciones	47.481.142	59.530.149	-12.049.007	-20%
Maquinaria y Equipo	61.032.879	62.987.721	-1.954.842	-3%
Equipo de Transporte	16.865.983	17.922.732	-1.056.749	-6%
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>235.362.538</b>	<b>203.213.491</b>	<b>32.149.047</b>	<b>16%</b>

#### GASTOS FINANCIEROS

Intereses	56.021.021	4.436.761	51.584.260	1163%
Gastos Bancarios	23.267.758	7.925.166	15.342.592	194%
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>79.288.779</b>	<b>12.361.927</b>	<b>66.926.852</b>	<b>541%</b>

<b>TOTAL COSTOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>42.649.524.331</b>	<b>36.022.141.346</b>	<b>6.627.382.985</b>	<b>18%</b>
--	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

#### COSTOS Y GASTOS NO OPERACIONALES

#### PERD. VTA. PROP., PLANTA Y EQUIPO

Perd. Vta. P. P. y Equipo	26.626.270	19.846.793	6.779.477	34%
<b>TOTAL PERD. VTA. P. P. Y EQUIPO</b>	<b>26.626.270</b>	<b>19.846.793</b>	<b>6.779.477</b>	<b>34%</b>

#### OTROS GASTOS NO OPERACIONALES

Actividades Culturales	133.657.500	189.784.162	-56.126.662	-30%
Impuestos Asumidos	14.483.363	11.553.075	2.930.288	25%
Provisiones	2.231.654	0	2.231.654	#¡DIV/0!
Donaciones	10.890.887	666.200	10.224.687	1535%
Imprevistos	3.335.868	22.219.555	-18.883.687	-85%
Multas sanciones y Litigios	4.969.000	0	4.969.000	#¡DIV/0!
<b>TOTAL OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>169.568.272</b>	<b>224.222.991</b>	<b>-54.654.720</b>	<b>-24%</b>

#### AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES

Ajustes Ejercicios Anteriores	0	6.876.636	-6.876.636	-100%
<b>TOTAL AJUSTES DE EJERC. ANTERIORES</b>	<b>0</b>	<b>6.876.636</b>	<b>-6.876.636</b>	<b>-100%</b>

<b>TOTAL COSTOS Y GTOS. NO OPERACIONAL</b>	<b>196.194.542</b>	<b>250.946.420</b>	<b>-54.751.879</b>	<b>-22%</b>
--	--------------------	--------------------	--------------------	-------------

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>42.845.718.873</b>	<b>36.273.087.767</b>	<b>6.572.631.106</b>	<b>18%</b>
------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

<b>EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>79.937.097</b>	<b>72.081.709</b>	<b>7.855.388</b>	<b>11%</b>
--	-------------------	-------------------	------------------	------------

<b>TOTAL EXCED. O PERDIDA DEL PERIODO</b>	<b>79.937.097</b>	<b>72.081.709</b>	<b>7.855.388</b>	<b>11%</b>
---	-------------------	-------------------	------------------	------------

ARMANDO MONTOYA BAENA  
Representante Legal  
C.C. 70.052.855

**COOPERATIVA RECUPERAR**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	ENERO 2006	ENERO 2005	DIFERENCIA	CREC.
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
Caja	19.088.522	34.873.314	-15.784.792	-45,26%
Bancos	736.765.863	473.627.857	263.138.006	55,56%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>755.854.385</b>	<b>508.501.171</b>	<b>247.353.214</b>	<b>48,64%</b>
<b>INVERSIONES</b>				
Temporales	1.274.182.745	938.932.905	335.249.839	35,71%
Permanentes	89.504.017	75.392.574	14.111.443	18,72%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>1.363.686.761</b>	<b>1.014.325.479</b>	<b>349.361.282</b>	<b>34,44%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
Bienes No Transf. por la Entidad	24.075.952	45.659.393	-21.583.441	-47,27%
Materiales y Suministros	365.856.064	342.316.799	23.539.265	6,88%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>389.932.016</b>	<b>387.976.192</b>	<b>1.955.824</b>	<b>0,50%</b>
<b>CARTERA DE CREDITO</b>				
Prestamos Asociados Corto Plazo	111.800.926	158.810.260	-47.009.334	-29,60%
Prestamos Asociados Largo Plazo	364.791.142	379.251.034	-14.459.892	-3,81%
Prestamos Empleados Corto Plazo	43.493.826	38.619.095	4.874.731	12,62%
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>520.085.894</b>	<b>576.680.389</b>	<b>-56.594.495</b>	<b>-9,81%</b>

**CUENTAS POR COBRAR**

Venta de Bienes y Servicios	2.226.448.411	2.129.910.504	96.537.907	4,53%
Provisión Venta Bienes y Servicios	-7.895.503	-5.909.419	-1.986.084	33,61%
Convenios por Cobrar	13.777.191	17.335.220	-3.558.029	-20,52%
Otras Cuentas por Cobrar	93.706.840	166.856.099	-73.149.259	-43,84%
Anticipos Contratos y Proveedores	18.304.209	34.119.352	-15.815.143	-46,35%
Anticipos al Personal	2.579.962	3.925.386	-1.345.424	-34,27%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>2.346.921.110</b>	<b>2.346.237.142</b>	<b>683.968</b>	<b>0,03%</b>

**ANTICIPO DE IMPUESTOS**

Anticipo Impuesto Ind y Comercio	2.541.492	4.507.155	-1.965.663	-43,61%
<b>TOTAL ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>	<b>2.541.492</b>	<b>4.507.155</b>	<b>-1.965.663</b>	<b>-43,61%</b>

**PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

Terreno	540.792.534	540.792.534	0	0,00%
Edificaciones	765.041.467	728.671.212	36.370.255	4,99%
Muebles y Equipo de Oficina	150.938.695	129.682.655	21.256.040	16,39%
Equipo Computación y Comunicación	356.431.539	280.291.711	76.139.828	27,16%
Maquinaria y Equipo	619.587.918	573.849.342	45.738.576	7,97%
Equipo de Transporte	151.776.586	143.215.786	8.560.800	5,98%
Depreciación acumulada	-1.307.798.261	-1.174.698.966	-133.099.295	11,33%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.276.770.478</b>	<b>1.221.804.274</b>	<b>54.966.204</b>	<b>4,50%</b>

**ACTIVOS DIFERIDOS**

Seguros	35.101.243	62.090.477	-26.989.235	-43,47%
Otros Activos Diferidos	46.485.003	42.577.246	3.907.758	9,18%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>81.586.246</b>	<b>104.667.723</b>	<b>-23.081.477</b>	<b>-22,05%</b>

**OTROS ACTIVOS**

Valorización Prop. Planta y Eq.	571.880.633	585.201.695	-13.321.062	-2,28%
Valorización Inversiones	37.471.221	22.136.481	15.334.740	69,27%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>609.351.854</b>	<b>607.338.176</b>	<b>2.013.678</b>	<b>0,33%</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	7.346.730.236	6.772.037.701	574.692.536	8,49%
<b>PASIVOS</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Costos y Gastos por Pagar	352.003.970	352.530.038	-526.068	-0,15%
Proveedores	319.293.300	263.008.418	56.284.882	21,40%
Retención en la Fuente por Pagar	23.630.790	25.705.189	-2.074.399	-8,07%
Retenciones y Aportes de Nomina	425.259.457	423.771.224	1.488.233	0,35%
Otras Cuentas por Pagar	258.677.638	437.009.211	-178.331.572	-40,81%
Nomina	334.750.624	334.273.804	476.820	0,14%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	1.713.615.780	1.836.297.884	-122.682.104	-6,68%
<b>IMPUESTOS- GRAVAMENES Y TASAS</b>				
Impuestos a las Ventas por Pagar	31.955.224	32.448.949	-493.725	-1,52%
<b>TOTAL IMPUESTOS-GRAVAMENES Y TASAS</b>	31.955.224	32.448.949	-493.725	-1,52%
<b>FONDOS SOCIALES</b>				
Otros Fines Específicos	3.301.510	79.871.552	-76.570.042	-95,87%
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	3.301.510	79.871.552	-76.570.042	-95,87%
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Obligaciones Laborales Consolidadas	112.421.253	75.823.693	36.597.560	48,27%
Anticipos	13.496.125	0	13.496.125	
Donaciones	80.000.000	0	80.000.000	
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	205.917.378	75.823.693	130.093.685	171,57%
<b>PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>				
Obligaciones Laborales	295.816.003	277.298.123	18.517.880	6,68%
<b>TOTAL PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>	295.816.003	277.298.123	18.517.880	6,68%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	2.250.605.895	2.301.740.201	-51.134.306	-2,22%

**PATRIMONIO****CAPITAL SOCIAL**

Aportes Sociales	3.512.210.217	2.940.827.146	571.383.071	19,43%
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>3.512.210.217</b>	<b>2.940.827.146</b>	<b>571.383.071</b>	<b>19,43%</b>

**RESERVAS OBLIGATORIAS**

Protección de Aportes Sociales	813.620.729	797.450.850	16.169.879	2,03%
Reserva Especial	21.014.028	21.014.028	0	0,00%
<b>TOTAL RESERVAS OBLIGATORIAS</b>	<b>834.634.757</b>	<b>818.464.878</b>	<b>16.169.879</b>	<b>1,98%</b>

**FONDO DE INFRAESTRUCTURA FISICA**

Fondo de Infraestructura Física	7.385.040	7.385.040	0	0,00%
---------------------------------	-----------	-----------	---	-------

**FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS**

Fondos sociales capitalizados	5.345.100	5.345.100	0	0,00%
<b>TOTAL FONDOS</b>	<b>12.730.140</b>	<b>12.730.140</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

**SUPERAVIT**

Auxilios y Donaciones	250.700	250.700	0	0,00%
Valorizaciones	609.351.854	607.338.176	2.013.678	0,33%
<b>TOTAL SUPERAVIT</b>	<b>609.602.554</b>	<b>607.588.876</b>	<b>2.013.678</b>	<b>0,33%</b>

**EXCEDENTE Y/O PERDIDA**

Excedente y/o Perdida	76.697.092	9.837.065	66.860.028	679,67%
Excedente y/o perdida año anterior	50.249.581	80.849.395	-30.599.814	-37,85%
<b>TOTAL EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>	<b>126.946.674</b>	<b>90.686.460</b>	<b>36.260.214</b>	<b>39,98%</b>

**TOTAL PATRIMONIO**

5.096.124.342	4.470.297.500	625.826.842	14,00%
---------------	---------------	-------------	--------

**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO**

7.346.730.236	6.772.037.701	574.692.536	8,49%
---------------	---------------	-------------	-------

**CUENTAS DE ORDEN**

**DEUDORAS DE CONTROL**

Muebles y Equipo de oficina	48.917.812	18.089.898	30.827.914	170,42%
Equipo de computo	179.379.293	158.708.119	20.671.174	13,02%
Maquinaria y Equipo	142.541.457	59.322.463	83.218.994	140,28%
Equipo de transporte	70.736.111	70.736.111	0	0,00%

**TOTAL DEUDORAS DE CONTROL** 441.574.674 306.856.592 134.718.082 43,90%

**ACREEDORAS CONTINGENTES**

Litigios y Demandas	0	4.000.000	-4.000.000	-100,00%
---------------------	---	-----------	------------	----------

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE** 5.006.312.746 4.488.251.643 518.061.103 11,54%

**TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE** 2.340.417.491 2.283.786.058 56.631.433 2,48%

**TOTAL ACTIVOS** 7.346.730.236 6.772.037.701 574.692.536 8,49%

**PASIVO CORRIENTE** 2.247.304.385 2.221.868.649 25.435.736 1,14%

**PASIVO NO CORRIENTE** 3.301.510 79.871.552 -76.570.042 -95,87%

**TOTAL PASIVOS** 2.250.605.895 2.301.740.201 -51.134.306 -2,22%

**TOTAL PATRIMONIO** 5.096.124.342 4.470.297.500 625.826.842 14,00%

**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO** 7.346.730.236 6.772.037.701 574.692.536 8,49%

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>ENERO 2006</b>	<b>ENERO 2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
CAPITAL DE TRABAJO	2.759.008.361	2.266.382.995	492.625.367	21,74%
RAZÓN CORRIENTE	2,23	2,02	0,21	10,28%
PRUEBA ÁCIDA	2,02	1,80	0,22	12,21%
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	0,31	0,34	-0,03	-9,87%
ÍNDICE DE PROPIEDAD	0,69	0,66	0,03	5,08%



**COOPERATIVA RECUPERAR  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	<b>DICIEMBRE 2007</b>	<b>DICIEMBRE 2006</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
Caja	82.781.847	114.466.850	-31.685.003	-27,68%
Bancos	753.709.160	435.925.534	317.783.626	72,90%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>836.491.007</b>	<b>550.392.384</b>	<b>286.098.623</b>	<b>51,98%</b>
<b>INVERSIONES</b>				
Temporales	736.914.317	1.698.248.941	-961.334.623	-56,61%
Permanentes	102.295.284	99.812.421	2.482.863	2,49%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>839.209.601</b>	<b>1.798.061.361</b>	<b>-958.851.760</b>	<b>-53,33%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
Bienes No Transf. por la Entidad	51.716.100	22.590.979	29.125.121	128,92%
Materiales y Suministros	269.619.038	269.068.720	550.318	0,20%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>321.335.138</b>	<b>291.659.699</b>	<b>29.675.439</b>	<b>10,17%</b>
<b>CARTERA DE CREDITO</b>				
Prestamos Asociados Corto Plazo	327.366.401	267.908.350	59.458.051	22,19%
Prestamos Asociados Largo Plazo	359.994.519	230.138.969	129.855.550	56,42%
Prestamos Empleados Corto Plazo	0	47.616.937	-47.616.937	-100,00%
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>687.360.920</b>	<b>545.664.256</b>	<b>141.696.664</b>	<b>25,97%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
Venta de Bienes y Servicios	3.451.106.795	2.592.025.987	859.080.808	33,14%
Convenios por Cobrar	18.797.230	17.723.834	1.073.396	6,06%

Otras Cuentas por Cobrar	219.082.024	266.024.728	-46.942.705	-17,65%
Anticipos Contratos y Proveedores	44.011.813	12.916.780	31.095.032	240,73%
Anticipos al Personal	8.180.633	3.774.841	4.405.792	116,71%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>3.741.178.494</b>	<b>2.892.466.170</b>	<b>848.712.324</b>	<b>29,34%</b>
<b>ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>				
Anticipo Impuesto Ind y Comercio	5.071.932	4.902.774	169.158	3,45%
<b>TOTAL ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>	<b>5.071.932</b>	<b>4.902.774</b>	<b>169.158</b>	<b>3,45%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Terreno	540.792.534	540.792.534	0	0,00%
Edificaciones	829.360.346	765.041.467	64.318.879	8,41%
Muebles y Equipo de Oficina	192.509.338	163.578.905	28.930.433	17,69%
Equipo Computación y Comunicación	399.568.142	365.830.541	33.737.601	9,22%
Maquinaria y Equipo	817.265.710	683.939.494	133.326.216	19,49%
Equipo de Transporte	162.197.734	159.007.734	3.190.000	2,01%
Depreciación acumulada	-1.555.956.519	-1.393.290.268	-162.666.251	11,67%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.385.737.285</b>	<b>1.284.900.407</b>	<b>100.836.878</b>	<b>7,85%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Seguros	53.553.538	36.019.374	17.534.165	48,68%
Otros Activos Diferidos	386.340.418	29.509.693	356.830.725	1209,20%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>439.893.956</b>	<b>65.529.066</b>	<b>374.364.890</b>	<b>571,30%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Valorización Prop. Planta y Eq.	1.441.797.122	1.436.051.642	5.745.480	0,40%
Valorización Inversiones	79.285.378	30.043.132	49.242.246	163,91%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.521.082.500</b>	<b>1.466.094.774</b>	<b>54.987.726</b>	<b>3,75%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>9.777.360.833</b>	<b>8.899.670.891</b>	<b>877.689.942</b>	<b>9,86%</b>
<b>PASIVOS</b>				

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Costos y Gastos por Pagar	317.764.664	212.077.966	105.686.698	49,83%
Proveedores	592.153.274	633.593.823	-41.440.549	-6,54%
Retención en la Fuente por Pagar	31.856.075	25.566.441	6.289.634	24,60%
Retenciones y Aportes de Nomina	588.367.286	449.139.672	139.227.614	31,00%
Otras Cuentas por Pagar	313.041.419	236.912.524	76.128.895	32,13%
Nomina	126.300.728	365.176.586	-238.875.858	-65,41%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>1.969.483.446</b>	<b>1.922.467.012</b>	<b>47.016.434</b>	<b>2,45%</b>
<b>IMPUESTOS- GRAVAMENES Y TASAS</b>				
Impuestos a las Ventas por Pagar	163.236.602	132.220.506	31.016.096	23,46%
<b>TOTAL IMPUESTOS-GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>163.236.602</b>	<b>132.220.506</b>	<b>31.016.096</b>	<b>23,46%</b>
<b>FONDOS SOCIALES</b>				
Otros Fines Específicos	20.000.000	0	20.000.000	
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>20.000.000</b>	<b>0</b>	<b>20.000.000</b>	
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Obligaciones Laborales Consolidadas	19.168.014	160.029.292	-140.861.278	-88,02%
Anticipos recibidos	26.203.326	90.645.026	-64.441.700	-71,09%
Donaciones	80.000.000	80.000.000	0	0,00%
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>125.371.340</b>	<b>330.674.318</b>	<b>-205.302.978</b>	<b>-62,09%</b>
<b>PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>				
Obligaciones Laborales	344.641.994	273.171.887	71.470.107	26,16%
<b>TOTAL PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>	<b>344.641.994</b>	<b>273.171.887</b>	<b>71.470.107</b>	<b>26,16%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.622.733.382</b>	<b>2.658.533.723</b>	<b>-35.800.342</b>	<b>-1,35%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				

<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Aportes Sociales	4.700.753.043	3.856.434.975	844.318.068	21,89%
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>4.700.753.043</b>	<b>3.856.434.975</b>	<b>844.318.068</b>	<b>21,89%</b>
<b>RESERVAS OBLIGATORIAS</b>				
Protección de Aportes Sociales	835.859.026	823.670.645	12.188.381	1,48%
Reserva Especial	21.014.028	21.014.028	0	0,00%
<b>TOTAL RESERVAS OBLIGATORIAS</b>	<b>856.873.054</b>	<b>844.684.673</b>	<b>12.188.381</b>	<b>1,44%</b>
<b>FONDO DE INFRAESTRUCTURA FISICA</b>				
Fondo de Infraestructura Física	7.385.040	7.385.040	0	0,00%
<b>FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS</b>				
Fondos sociales capitalizados	5.345.100	5.345.100	0	0,00%
<b>TOTAL FONDOS</b>	<b>12.730.140</b>	<b>12.730.140</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>SUPERAVIT</b>				
Auxilios y Donaciones	250.700	250.700	0	0,00%
Valorizaciones	1.521.082.500	1.466.094.774	54.987.726	3,75%
<b>TOTAL SUPERAVIT</b>	<b>1.521.333.200</b>	<b>1.466.345.474</b>	<b>54.987.726</b>	<b>3,75%</b>
<b>EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>				
Excedente y/o Perdida	62.938.015	60.941.906	1.996.109	3,28%
<b>TOTAL EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>	<b>62.938.015</b>	<b>60.941.906</b>	<b>1.996.109</b>	<b>3,28%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7.154.627.451</b>	<b>6.241.137.167</b>	<b>913.490.284</b>	<b>14,64%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>9.777.360.833</b>	<b>8.899.670.891</b>	<b>877.689.942</b>	<b>9,86%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>				
<b>DEUDORAS DE CONTROL</b>				
Muebles y Equipo de oficina	63.495.338	49.077.403	14.417.935	29,38%

Equipo de computo	216.722.958	195.614.570	21.108.388	10,79%
Maquinaria y Equipo	251.826.764	189.776.752	62.050.012	32,70%
Equipo de transporte	73.772.906	73.772.906	0	0,00%
<b>TOTAL DEUDORAS DE CONTROL</b>	605.817.966	508.241.631	97.576.335	19,20%
	<b>2.007</b>	<b>2.006</b>		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	6.177.096.334	5.818.324.320	358.772.013	6,17%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.079.181.999	1.615.251.796	463.930.203	28,72%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	1.521.082.500	1.466.094.774	54.987.726	3,75%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	9.777.360.833	8.899.670.891	877.689.942	9,86%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	2.602.733.382	2.658.533.723	-55.800.342	-2,10%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	20.000.000	0	20.000.000	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	2.622.733.382	2.658.533.723	-35.800.342	-1,35%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	7.154.627.451	6.241.137.167	913.490.284	14,64%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	9.777.360.833	8.899.670.891	877.689.942	9,86%

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>DICIEMBRE 2007</b>	<b>DICIEMBRE 2006</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
CAPITAL DE TRABAJO	3.574.362.952	3.159.790.597	414.572.355	13,12%
RAZÓN CORRIENTE	2,373	2,189	0,18	8,44%
PRUEBA ÁCIDA	2,081	2,054	0,03	1,30%
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	0,268	0,299	-0,03	-10,20%
ÍNDICE DE PROPIEDAD	0,732	0,701	0,03	4,35%

**COOPERATIVA RECUPERAR  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	<b>DICIEMBRE 2008</b>	<b>DICIEMBRE 2007</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
Caja	57.484.357	82.781.847	-25.297.490	-30,56%
Bancos	720.725.403	753.709.160	-32.983.757	-4,38%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>778.209.760</b>	<b>836.491.007</b>	<b>-58.281.247</b>	<b>-6,97%</b>
<b>INVERSIONES</b>				
Temporales	2.374.588.630	736.914.317	1.637.674.313	222,23%
Permanentes	116.357.628	102.295.284	14.062.344	13,75%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>2.490.946.258</b>	<b>839.209.601</b>	<b>1.651.736.657</b>	<b>196,82%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
Bienes No Transf. por la Entidad	128.386.778	51.716.100	76.670.678	148,25%
Materiales y Suministros	379.134.736	269.619.038	109.515.698	40,62%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>507.521.514</b>	<b>321.335.138</b>	<b>186.186.376</b>	<b>57,94%</b>
<b>CARTERA DE CREDITO</b>				
Prestamos Asociados Corto Plazo	233.369.512	327.366.401	-93.996.890	-28,71%
Prestamos Asociados Largo Plazo	369.772.193	359.994.519	9.777.674	2,72%
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>603.141.704</b>	<b>687.360.920</b>	<b>-84.219.216</b>	<b>-12,25%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
Venta de Bienes y Servicios	3.755.252.776	3.451.106.795	304.145.981	8,81%
Convenios por Cobrar	43.081.088	18.797.230	24.283.859	129,19%
Otras Cuentas por Cobrar	143.777.499	219.082.024	-75.304.524	-34,37%
Anticipos Contratos y Proveedores	763.658.617	44.011.813	719.646.805	1635,12%

Anticipos al Personal	12.074.979	8.180.633	3.894.346	47,60%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>4.717.844.960</b>	<b>3.741.178.494</b>	<b>976.666.466</b>	<b>26,11%</b>
<b>ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>				
Anticipo Impuesto Ind y Comercio	6.108.602	5.071.932	1.036.670	20,44%
<b>TOTAL ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>	<b>6.108.602</b>	<b>5.071.932</b>	<b>1.036.670</b>	<b>20,44%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>				
Terreno	540.792.534	540.792.534	0	0,00%
<b>Construcciones en Curso</b>	<b>128.031.288</b>	<b>4.292.000</b>	<b>123.739.288</b>	<b>2883,02%</b>
Edificaciones	825.068.346	825.068.346	0	0,00%
Muebles y Equipo de Oficina	203.662.978	192.509.338	11.153.640	5,79%
Equipo Computación y Comunicación	427.300.321	399.568.142	27.732.179	6,94%
Maquinaria y Equipo	883.980.925	817.265.710	66.715.215	8,16%
Equipo de Transporte	159.160.939	162.197.734	-3.036.795	-1,87%
Depreciación acumulada	-1.736.331.908	-1.555.956.519	-180.375.389	11,59%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1.431.665.423</b>	<b>1.385.737.285</b>	<b>45.928.138</b>	<b>3,31%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Seguros	67.273.355	53.553.538	13.719.817	25,62%
Otros Activos Diferidos	349.593.810	386.340.418	-36.746.608	-9,51%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>416.867.166</b>	<b>439.893.956</b>	<b>-23.026.791</b>	<b>-5,23%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Valorización Prop. Planta y Eq.	2.302.595.693	1.441.797.122	860.798.571	59,70%
Valorización Inversiones	38.613.470	79.285.378	-40.671.908	-51,30%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.341.209.163</b>	<b>1.521.082.500</b>	<b>820.126.663</b>	<b>53,92%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13.293.514.550</b>	<b>9.777.360.833</b>	<b>3.516.153.717</b>	<b>35,96%</b>
<b>PASIVOS</b>				

**OBLIGACIONES FINANCIERAS**

C.F.A	229.978.998	0	229.978.998	#¡DIV/0!
C.F.A	545.968.107	0	545.968.107	#¡DIV/0!
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>775.947.105</b>	<b>0</b>	<b>775.947.105</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

**CUENTAS POR PAGAR**

Costos y Gastos por Pagar	735.291.321	317.764.664	417.526.657	131,39%
Proveedores	877.009.153	592.153.274	284.855.879	48,11%
Retención en la Fuente por Pagar	39.987.952	31.856.075	8.131.877	25,53%
Retenciones y Aportes de Nomina	695.689.186	588.367.286	107.321.900	18,24%
Otras Cuentas por Pagar	287.874.624	313.041.419	-25.166.795	-8,04%
Nomina	168.643.553	126.300.728	42.342.825	33,53%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2.804.495.789</b>	<b>1.969.483.446</b>	<b>835.012.343</b>	<b>42,40%</b>

**IMPUESTOS- GRAVAMENES Y TASAS**

Impuestos a las Ventas por Pagar	228.346.198	163.236.602	65.109.596	39,89%
<b>TOTAL IMPUESTOS-GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>228.346.198</b>	<b>163.236.602</b>	<b>65.109.596</b>	<b>39,89%</b>

**FONDOS SOCIALES**

Otros Fines Específicos	0	20.000.000	-20.000.000	-100,00%
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	<b>0</b>	<b>20.000.000</b>	<b>-20.000.000</b>	<b>-100,00%</b>

**OTROS PASIVOS**

Obligaciones Laborales Consolidadas	494.083.944	19.168.014	474.915.930	2477,65%
Anticipos recibidos	46.203.327	26.203.326	20.000.001	76,33%
Donaciones	80.000.000	80.000.000	0	0,00%
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>620.287.271</b>	<b>125.371.340</b>	<b>494.915.931</b>	<b>394,76%</b>

**PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES**

Obligaciones Laborales	526.089	344.641.994	-344.115.905	-99,85%
<b>TOTAL PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>	<b>526.089</b>	<b>344.641.994</b>	<b>-344.115.905</b>	<b>-99,85%</b>



<b>TOTAL PASIVOS</b>	4.429.602.452	2.622.733.382	1.806.869.071	68,89%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Aportes Sociales	5.566.389.960	4.700.753.043	865.636.917	18,41%
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	5.566.389.960	4.700.753.043	865.636.917	18,41%
<b>RESERVAS OBLIGATORIAS</b>				
Protección de Aportes Sociales	848.446.629	835.859.026	12.587.603	1,51%
Reserva Especial	21.014.028	21.014.028	0	0,00%
<b>TOTAL RESERVAS OBLIGATORIAS</b>	869.460.657	856.873.054	12.587.603	1,47%
<b>FONDO DE INFRAESTRUCTURA FISICA</b>				
Fondo de Infraestructura Física	7.385.040	7.385.040	0	0,00%
<b>FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS</b>				
Fondos sociales capitalizados	5.345.100	5.345.100	0	0,00%
<b>TOTAL FONDOS</b>	12.730.140	12.730.140	0	0,00%
<b>SUPERAVIT</b>				
Auxilios y Donaciones	250.700	250.700	0	0,00%
Valorizaciones	2.341.209.163	1.521.082.500	820.126.664	53,92%
<b>TOTAL SUPERAVIT</b>	2.341.459.863	1.521.333.200	820.126.664	53,91%
<b>EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>				
Excedente y/o Perdida	73.871.477	62.938.015	10.933.463	17,37%
<b>TOTAL EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>	73.871.477	62.938.015	10.933.463	17,37%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	8.863.912.098	7.154.627.451	1.709.284.646	23,89%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	13.293.514.550	9.777.360.833	3.516.153.717	35,96%

**CUENTAS DE ORDEN****DEUDORAS DE CONTROL**

Muebles y Equipo de oficina	78.595.580	63.495.338	15.100.242	23,78%
Equipo de computo	250.073.026	216.722.958	33.350.068	15,39%
Maquinaria y Equipo	278.148.059	251.826.764	26.321.295	10,45%
Equipo de transporte	70.736.112	73.772.906	-3.036.794	-4,12%
<b>TOTAL DEUDORAS DE CONTROL</b>	<b>677.552.777</b>	<b>605.817.966</b>	<b>71.734.811</b>	<b>11,84%</b>

**ARMANDO MONTOYA BAENA**

Representante Legal

C.C. 70.052.855

	<b>2.008</b>	<b>2.007</b>		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	8.848.197.543	6.177.096.334	2.671.101.210	43,24%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	2.104.108.243	2.079.181.999	24.926.244	1,20%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	2.341.208.763	1.521.082.500	820.126.263	53,92%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13.293.514.550</b>	<b>9.777.360.833</b>	<b>3.516.153.717</b>	<b>35,96%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	3.883.634.345	2.602.733.382	1.280.900.964	49,21%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	545.968.107	20.000.000	525.968.107	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.429.602.452</b>	<b>2.622.733.382</b>	<b>1.806.869.071</b>	<b>68,89%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	8.863.912.098	7.154.627.451	1.709.284.646	23,89%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>13.293.514.550</b>	<b>9.777.360.833</b>	<b>3.516.153.717</b>	<b>35,96%</b>

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>DICIEMBRE 2008</b>	<b>DICIEMBRE 2007</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
CAPITAL DE TRABAJO	4.964.563.198	3.574.362.952	1.390.200.246	38,89%
RAZÓN CORRIENTE	2,278	2,373	-0,09	-4,00%
PRUEBA ÁCIDA	2,040	2,081	-0,04	-1,95%
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	0,333	0,268	0,06	24,22%
ÍNDICE DE PROPIEDAD	0,667	0,732	-0,06	-8,88%

**COOPERATIVA RECUPERAR  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

	<b>DICIEMBRE 2009</b>	<b>DICIEMBRE 2008</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
Caja	91.746.834	57.484.357	34.262.477	59,60%
Bancos	579.893.824	720.725.403	-140.831.579	-19,54%
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>671.640.658</b>	<b>778.209.760</b>	<b>-106.569.102</b>	<b>-13,69%</b>
<b>INVERSIONES</b>				
Temporales	2.347.197.087	2.374.588.630	-27.391.543	-1,15%
Permanentes	121.502.436	116.357.628	5.144.808	4,42%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>2.468.699.523</b>	<b>2.490.946.258</b>	<b>-22.246.735</b>	<b>-0,89%</b>
<b>INVENTARIOS</b>				
Bienes No Transf. por la Entidad	81.307.163	128.386.778	-47.079.615	-36,67%
Materiales y Suministros	421.301.009	379.134.736	42.166.273	11,12%
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>502.608.172</b>	<b>507.521.514</b>	<b>-4.913.342</b>	<b>-0,97%</b>

**CARTERA DE CREDITO**

Prestamos Asociados Corto Plazo	179.546.605	233.369.512	-53.822.907	-23,06%
Prestamos Asociados Largo Plazo	266.997.957	369.772.193	-102.774.236	-27,79%
Provisión Cartera	-2.231.654	0	-2.231.654	
<b>TOTAL CARTERA DE CREDITO</b>	<b>444.312.908</b>	<b>603.141.704</b>	<b>-158.828.797</b>	<b>-26,33%</b>

**CUENTAS POR COBRAR**

Venta de Bienes y Servicios	4.869.454.911	3.755.252.776	1.114.202.135	29,67%
Convenios por Cobrar	71.265.098	43.081.088	28.184.009	65,42%
Otras Cuentas por Cobrar	169.383.524	143.777.499	25.606.025	17,81%
Anticipos Contratos y Proveedores	138.404.833	763.658.617	-625.253.784	-81,88%
Anticipos al Personal	6.357.484	12.074.979	-5.717.495	-47,35%
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>5.254.865.851</b>	<b>4.717.844.960</b>	<b>537.020.890</b>	<b>11,38%</b>

**ANTICIPO DE IMPUESTOS**

Anticipo Impuesto Ind y Comercio	7.858.117	6.108.602	1.749.515	28,64%
<b>TOTAL ANTICIPO DE IMPUESTOS</b>	<b>7.858.117</b>	<b>6.108.602</b>	<b>1.749.515</b>	<b>28,64%</b>

**PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

Terreno	540.792.534	540.792.534	0	0,00%
<b>Construcciones en Curso</b>	<b>0</b>	<b>128.031.288</b>	<b>-128.031.288</b>	<b>-100,00%</b>
Edificaciones	1.700.585.886	825.068.346	875.517.539	106,11%
Muebles y Equipo de Oficina	261.180.989	203.662.978	57.518.011	28,24%
Equipo Computación y Comunicación	436.239.350	427.300.321	8.939.029	2,09%
Maquinaria y Equipo	931.695.585	883.980.925	47.714.660	5,40%
Equipo de Transporte	155.970.939	159.160.939	-3.190.000	-2,00%
Depreciación acumulada	-1.823.819.999	-1.736.331.908	-87.488.091	5,04%
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>2.202.645.284</b>	<b>1.431.665.423</b>	<b>770.979.861</b>	<b>53,85%</b>

**ACTIVOS DIFERIDOS**

Seguros	104.112.508	67.273.355	36.839.153	54,76%
Otros Activos Diferidos	243.438.071	349.593.810	-106.155.739	-30,37%

<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	347.550.579	416.867.166	-69.316.586	-16,63%
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Valorización Prop. Planta y Eq.	2.125.753.624	2.302.595.693	-176.842.069	-7,68%
Valorización Inversiones	52.631.344	38.613.470	14.017.874	36,30%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	2.178.384.968	2.341.209.163	-162.824.195	-6,95%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	14.078.566.059	13.293.514.550	785.051.510	5,91%
<b>PASIVOS</b>				
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>				
C.F.A corto Plazo	34.685.798	229.978.998	-195.293.200	-84,92%
C.F.A	520.833.277	545.968.107	-25.134.830	-4,60%
<b>TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	555.519.075	775.947.105	-220.428.030	-28,41%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Costos y Gastos por Pagar	550.547.116	735.291.321	-184.744.205	-25,13%
Proveedores	1.124.159.878	877.009.153	247.150.725	28,18%
Retención en la Fuente por Pagar	37.520.056	39.987.952	-2.467.896	-6,17%
Retenciones y Aportes de Nomina	853.298.921	695.689.186	157.609.735	22,66%
Otras Cuentas por Pagar	40.634.468	287.874.624	-247.240.156	-85,88%
Nomina	220.543.002	168.643.553	51.899.449	30,77%
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	2.826.703.441	2.804.495.789	22.207.652	0,79%
<b>IMPUESTOS- GRAVAMENES Y TASAS</b>				
Impuestos a las Ventas por Pagar	172.231.608	228.346.198	-56.114.590	-24,57%
<b>TOTAL IMPUESTOS-GRAVAMENES Y TASAS</b>	172.231.608	228.346.198	-56.114.590	-24,57%
<b>FONDOS SOCIALES</b>				

Otros Fines Específicos	0	0	0	#¡DIV/0!
<b>TOTAL FONDOS SOCIALES</b>	0	0	0	#¡DIV/0!
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Obligaciones Laborales Consolidadas	535.707.588	494.083.944	41.623.644	8,42%
Anticipos recibidos	342.319.142	46.203.327	296.115.815	640,90%
Donaciones	80.000.000	80.000.000	0	0,00%
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	958.026.730	620.287.271	337.739.459	54,45%
<b>PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>				
Obligaciones Laborales	0	526.089	-526.089	-100,00%
<b>TOTAL PASIVO ESTIMADO Y PROVISIONES</b>	0	526.089	-526.089	-100,00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	4.512.480.855	4.429.602.452	82.878.402	1,87%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Aportes Sociales	6.410.547.348	5.566.389.960	844.157.388	15,17%
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	6.410.547.348	5.566.389.960	844.157.388	15,17%
<b>RESERVAS OBLIGATORIAS</b>				
Protección de Aportes Sociales	863.220.924	848.446.629	14.774.295	1,74%
Reserva Especial	21.014.028	21.014.028	0	0,00%
<b>TOTAL RESERVAS OBLIGATORIAS</b>	884.234.952	869.460.657	14.774.295	1,70%
<b>FONDO DE INFRAESTRUCTURA FISICA</b>				
Fondo de Infraestructura Física	7.385.040	7.385.040	0	0,00%
<b>FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS</b>				
Fondos sociales capitalizados	5.345.100	5.345.100	0	0,00%
<b>TOTAL FONDOS</b>	12.730.140	12.730.140	0	0,00%
<b>SUPERAVIT</b>				

Auxilios y Donaciones	250.700	250.700	0	0,00%
Valorizaciones	2.178.384.968	2.341.209.163	-162.824.195	-6,95%
<b>TOTAL SUPERAVIT</b>	<b>2.178.635.668</b>	<b>2.341.459.863</b>	<b>-162.824.195</b>	<b>-6,95%</b>
<b>EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>				
Excedente y/o Perdida	79.937.096	73.871.477	6.065.619	8,21%
<b>TOTAL EXCEDENTE Y/O PERDIDA</b>	<b>79.937.096</b>	<b>73.871.477</b>	<b>6.065.619</b>	<b>8,21%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.566.085.205</b>	<b>8.863.912.098</b>	<b>702.173.107</b>	<b>7,92%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>14.078.566.059</b>	<b>13.293.514.550</b>	<b>785.051.509</b>	<b>5,91%</b>
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>				
<b>DEUDORAS DE CONTROL</b>				
Muebles y Equipo de oficina	34.254.822	78.595.580	-44.340.758	-56,42%
Equipo de computo	300.436.499	250.073.026	50.363.473	20,14%
Maquinaria y Equipo	333.140.362	278.148.059	54.992.303	19,77%
Equipo de transporte	86.439.991	70.736.112	15.703.879	22,20%
<b>TOTAL DEUDORAS DE CONTROL</b>	<b>754.271.674</b>	<b>677.552.777</b>	<b>76.718.897</b>	<b>11,32%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9.204.531.015</b>	<b>9.034.510.143</b>	<b>170.020.872</b>	<b>1,88%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.695.650.076</b>	<b>1.917.795.243</b>	<b>777.854.833</b>	<b>40,56%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.178.384.968</b>	<b>2.341.209.163</b>	<b>-162.824.195</b>	<b>-6,95%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>14.078.566.059</b>	<b>13.293.514.550</b>	<b>785.051.510</b>	<b>5,91%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.991.647.578</b>	<b>3.883.634.345</b>	<b>108.013.232</b>	<b>2,78%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>520.833.277</b>	<b>545.968.107</b>	<b>-25.134.830</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4.512.480.855</b>	<b>4.429.602.452</b>	<b>82.878.402</b>	<b>1,87%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.566.085.205</b>	<b>8.863.912.098</b>	<b>702.173.107</b>	<b>7,92%</b>

**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO**                      14.078.566.059    13.293.514.550            785.051.509                      5,91%

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>DICIEMBRE 2009</b>	<b>DICIEMBRE 2008</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>CREC.</b>
CAPITAL DE TRABAJO	5.212.883.438	5.150.875.798	62.007.640	1,20%
RAZÓN CORRIENTE	2,306	2,326	-0,02	-0,88%
PRUEBA ÁCIDA	2,093	2,088	0,00	0,22%
ÍNDICE ENDEUDAMIENTO	0,321	0,333	-0,01	-3,81%
ÍNDICE DE PROPIEDAD	0,679	0,667	0,01	1,90%



**Anexo 3. Número de asociados.**

<b>ASOCIADOS COOPERATIVA RECUPERAR</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
HOMBRES	848	1018	1141	1320	1694
MUJERES	1021	1164	1342	1357	2479
TOTAL	<b>1869</b>	<b>2182</b>	<b>2483</b>	<b>2677</b>	<b>4173</b>