

# CAPÍTULO 9.

## Caso de éxito empresarial Comerciacoop

*“De la competitividad internacional y el contexto regional”.*

Hermes Castro Fajardo\*

Henry Sáenz Ladino\*\*

Ángela Galindo\*\*\*

\* Economista. Docente de Tiempo Completo Universidad de Boyacá.

\*\* Licenciado en Matemática y Estadística. Docente de Tiempo Completo Universidad de Boyacá.

\*\*\* Administradora de Negocios Internacionales. Directora Sede Chiquinquirá Universidad de Boyacá.

DOI:<https://doi.org/10.24267/9789588642925.9>



COLECCIÓN  
CASOS DE  
**ÉXITO**  
EMPRESARIAL  
EN BOYACÁ

La investigación denominada “Comerciacoop: de la competitividad internacional y el contexto regional”, tuvo como propósito identificar los factores de éxito con que cuenta la empresa para alcanzar estándares internacionales en materia de gestión; con este fin, se describe su historia, situación actual, impacto económico y social, posición ante los competidores y las perspectivas que tienen a futuro. Lo anterior, ayuda a mostrar la dinámica y adaptación de la estrategia en un entorno competitivo-agresivo, así como el uso de redes para generar rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

El caso permite contrastar la teoría administrativa con los resultados organizacionales y financieros, teniendo en cuenta que toda empresa deberá competir según la posición que se aborde en cuanto a capacidad de innovación (diferenciación), eficiencia operacional (costos) o enfoque (segmentación); a la vez, todo esto se traduce en estrategias de tipo táctico y operativo, propias de cada organización, y que Comerciacoop ha sabido aprovechar para fortalecer el sentido de pertenencia de sus asociados y así obtener un lugar privilegiado a nivel regional dentro del sector financiero cooperativo.

Gracias a estos cambios estratégicos y a sus factores clave, Comerciacoop ha logrado ampliar los beneficios a sus asociados y expandirse en el departamento de Boyacá, sustentando su éxito en la red de aliados, corresponsales y agencias; a partir de ahí, ha llevado bienestar y formación a personas que no podrían acceder a servicios financieros y que, por ende, tenían reducidas sus posibilidades de salir de la pobreza.

El caso empresarial de la Cooperativa de Comerciantes –Comerciacoop- se enmarcó en la línea de investigación *Gestión Empresarial* del Grupo Gisede, de la Universidad de Boyacá; su propósito fue analizar la dinámica de las organizaciones en el entorno competitivo actual, así como reconocer y valorar las diferentes prácticas administrativas y de negocios que contribuyen a generar desarrollo en el departamento.

La pregunta que se abordó en el estudio fue: ¿cuál ha sido la estrategia empresarial que ha garantizado la evolución y éxito de Comerciacoop? El estudio se abordó como un caso simple de tipo C (Rave & Franco, 2011, p. 16).

Se utilizó la metodología cualitativa, la cual se enfoca en verificar factores claves de éxito de la estrategia empresarial a nivel directivo y táctico; con este fin se hizo uso del análisis bibliográfico y de técnicas

como la entrevista, la matriz de perfil competitivo y de las cinco fuerzas; así, se logró una perspectiva general de aspectos relevantes que han influido en el éxito de la organización, y que también son reconocidos por sus funcionarios y competidores.

La investigación empezó por la necesidad de identificar empresas exitosas del entorno boyacense para ser estudiadas en el ámbito académico, además, para tenerlas en cuenta como ejemplos de prácticas administrativas y de negocios, sobre todo, porque será en estas empresas donde la mayoría de los graduados ejercerán sus diferentes profesiones.

Seleccionada la cooperativa como empresa destacada del Occidente de Boyacá, se obtuvo la autorización de trabajo y se procedió a aplicar entrevistas a Jesús María Medina (gerente), Lidia Milena García (subgerente de Riesgo y Oficial de Cumplimiento) y Dagoberto Sánchez (subgerente de Crédito y Cartera); también, el estudio se apoyó en la revisión de un trabajo de grado realizado en el año 2016 por estudiantes de la UPTC Chiquinquirá, en el que se especifica la evolución que ha tenido la organización a través de sus 20 años de historia.

Al tiempo con las entrevistas se aplicó la matriz de perfil competitivo y de las cinco fuerzas de Porter para valorar la posición de la empresa frente a la industria y el mercado. La primera matriz se aplicó, tanto en Comerciacoop como a los dos principales competidores, para valorar la visión retrospectiva del mercado local, mientras que la segunda, se aplicó para conocer información secundaria que describiera el sector a nivel nacional.

El caso se sintetiza a través de tres periodos que permiten mostrar cómo ha cambiado la estrategia empresarial y cómo su implementación ha valido para sobresalir en el entorno regional y, de esta manera, posicionarse a nivel nacional; desde esta perspectiva, puede ser analizado como un caso de enseñanza y clasificado como intrínseco y descriptivo.

## 9.1 Comerciacoop

### 9.1.1 Antecedentes e historia



Figura 1. Fundación de la cooperativa.

Fuente: (Comerciacoop, 2017).

De acuerdo con la información registrada en la página web institucional, Comerciacoop es una cooperativa especializada en ahorro y crédito que, durante su trayectoria, ha sido en apoyo para el surgimiento de muchos comerciantes chiquinquireños; sus actividades se han expandido a diferentes provincias del departamento de Boyacá como Ricaurte, Neira, Oriente y Occidente (Comerciacoop, 2017).

La idea nació después del taller *Caminos* que ofreció la Caja Popular Cooperativa a sus empleados, de la cual hacía parte Jesús María Medina Durán, quien en la actividad *Mis éxitos para los próximos 10 años* escribió como primer propósito “fundar una empresa y ponerla al servicio de la comunidad” (Comerciacoop, 2016a, p. 5). Esta idea se concreta el 24 de octubre de 1996 y desde entonces, se ha hecho notar a nivel nacional como una institución estable, innovadora, sostenible, en constante crecimiento y expansión. La empresa es un ejemplo de perseverancia, sueños y disciplina; ha sido merecedora de premios y distinciones, entre ellas, la obtenida en octubre del año 2005 como representante del sector cooperativo nacional, durante el lanzamiento de la estrategia de Banca de Oportunidades del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez.

Hoy día, la cooperativa ofrece a sus asociados diferentes alternativas de ahorro y crédito, así como servicios complementarios a través de diferentes alianzas con otras entidades del sector: seguros de vida, recreación y planes exequiales, entre otros.

Los servicios que ofrece la cooperativa actualmente comprenden: ahorro a la vista (comerciahorrito para niños, ahorro juvenil, comercial y comerciacrédito, ahorro programado o contractual Comerciafuturo, y ahorro a término CDAT rentamás) y líneas de crédito (crédito comercial, crédito de consumo y microcrédito); quedan otros servicios en espera como los créditos agropecuarios o del sector rural.

### 9.1.2 Contexto sectorial

Para el año 2016, Colombia creció solo el 2% y presentó una inflación del 5,75%; no obstante, frente a este panorama poco alentador, el sector financiero y en especial el sector cooperativo han sobresalido por su crecimiento sostenido y por los beneficios económicos y sociales que reporta a la población más vulnerable, necesitada de acceso al crédito. De acuerdo con los pronósticos realizados por Fecolfin (2016), se recomendaba tener cuidado al adquirir créditos debido al incremento en las tasas de interés, sin embargo, también se reconocía la inclusión social como elemento que favorece, económica y socialmente, a los asociados en organizaciones de economía solidaria.

En este análisis se menciona que la cartera de créditos presentó un crecimiento del 8% en el sector, porcentaje que le permite sobresalir entre las cooperativas financieras con el 12,5% cuyas tasas de calidad son superiores, incluso a los bancos comerciales, ello debido en gran parte a que cuenta con asesores expertos en el tema de la recuperación que las hace más efectivas en este proceso y que tienen mayor cobertura de provisión por morosidad, lo que significa que se ha generado una cultura prudencial del riesgo.

CARTERA	dic-15	jun-16	Crecimiento	
			%	Billones \$
Bancos	336,1	367,90	8,64%	31,80
Cooperativas financieras	2,1	2,40	12,50%	0,30
Compañías de financiamiento comercial	21,7	22,50	3,56%	0,80
Corporaciones financieras	0,3	0,34	11,76%	0,04
Cooperativas de ahorro y crédito	9,18	9,77	6,04%	0,59
<b>TOTALES</b>	<b>360,2</b>	<b>393,14</b>	<b>8,38%</b>	<b>32,94</b>

Figura 2. Crecimiento de la cartera de los establecimientos de crédito.

Fuente: (FECOLFIN, 2016, p. 11).

La mayor parte del crédito irrigado por el sector cooperativo está enfocado principalmente en consumo (70%), vivienda (11,1%) y créditos comerciales (11,3%), en las 5 cooperativas financieras<sup>6</sup> cuyo patrimonio alcanzaba los \$0,6 billones; sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito representan 78,7% de toda la actividad financiera (181 entidades y \$4,3 billones de patrimonio) el crédito de consumo (75%) y comercial (11%) son los primeros, seguidos tímidamente del microcrédito (9%) y el crédito de vivienda (5%).

<b>INTERMEDIARIOS FINANCIEROS</b>	<b>No. ENTIDADES</b>	<b>% PARTIC.</b>
Bancos	25	10,87%
Corporaciones financieras	5	2,17%
Cooperativas de ahorro y crédito	181	78,70%
Compañías de financiamiento	14	6,09%
Cooperativas financieras	5	2,17%
<b>TOTALES</b>	<b>230</b>	

Figura 3. Participación de los intermediarios financieros.

Fuente: (FECOLFIN, 2016, p. 12).

En cuanto al comportamiento del patrimonio, mientras el sector tuvo un crecimiento del 4,8%, dichas entidades presentaron un crecimiento del 7,85% para las cooperativas financieras, y del 6,71% para las de ahorro y crédito, lo que evidencia alto impacto en la sociedad y un motor de ahorro y acceso a servicios financieros.

El documento argumenta que las cooperativas de ahorro y crédito, así como las empresas de la economía solidaria, han sido una gran ayuda para el país debido a que buscan favorecer a colombianos de niveles socioeconómicos I y II.

Las cooperativas de ahorro y crédito (donde se encuentra Comerciacoop) deben generar y consolidar su capital propio para que la situación económica del país, que está en estancamiento, y las políticas gubernamentales contracíclicas no incrementen el riesgo en su desempeño financiero; lo anterior se requiere, especialmente, en un escenario de posconflicto donde se debe velar por la sostenibilidad de las comunidades a través de los servicios financieros.

<sup>6</sup> Corresponden a la Cooperativa Financiera de Antioquia, Cooperativa Financiera Kennedy, Cooperativa Financiera COOFINEP, Cooperativa Financiera COOTRAFA y Cooperativa Financiera Confiar.

### 9.1.3 Evolución histórica de la empresa

Según lo expresan Cano y Buitrago (2016) en su trabajo de grado, *La Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, una historia empresarial del sector Cooperativo Colombiano*, información complementada con la publicación de los 20 años de la cooperativa (Comerciacoop, 2016b) y de acuerdo con los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se pueden identificar tres grandes periodos históricos de la empresa que se destacan por hechos como:

#### - 1996-1999 – Los Inicios

Jesús María Medina Durán concibe la idea de constituir una institución del sector financiero, para entonces, denominada *Banco de Comerciantes* que contó con el apoyo de la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes.

Para julio de 1996 se crea la Cooperativa de Comerciantes; la idea surge a partir de una capacitación ofrecida por del SENA sobre fundamentos de cooperativismo, diseño de la imagen corporativa y colores empresariales relacionados con la bandera del Municipio de Chiquinquirá (azul, blanco y rojo). En esta capacitación también se discutió el objeto social y se seleccionó el nombre entre alternativas como: Comecoop, Banco de Occidente y Comerciacoop, que fue la que finalmente se eligió.

Para la conformación se creó un comité encargado de la fundación de la cooperativa y se realizaron aportes sociales por valor de \$1'000.000 para cada uno de los asociados. En total, se recibieron \$8'000.000 que se depositaron en una cuenta de ahorros de la Caja Popular Cooperativa. Las actividades se empezaron a través de préstamos basados en la confianza, en una época donde era difícil acceder a la banca tradicional.

El 24 de octubre de 1996 se aprobaron los estatutos de Comerciacoop, momento para el cual ya contaba con aportes de \$22'750.000 y tenía 117 asociados; posteriormente, se radicaron documentos a Dancoop (hoy Dansocial), organismo que ejercía funciones de control, inspección y vigilancia en las empresas cooperativas.

En esta etapa inicial, la actividad de Comerciacoop se enfocó en ofrecer préstamos de dinero a sus asociados y tuvo tanta aceptación

que los fondos fueron insuficientes para atender la demanda, lo que auguraba éxitos y crecimiento.

Dancoop autorizó la actividad de ahorro y crédito el 27 de enero de 1997, mediante el Auto 004; de esta forma, la cooperativa abrió su primera oficina el 15 de febrero del mismo año, en un local ubicado en la carrera 10 No. 17-52 de la ciudad de Chiquinquirá. En sus inicios, la empresa apenas contaba con un gerente, una secretaria y un auxiliar de tesorería.

La crisis que afrontaba el sector financiero, en especial el cooperativo, requirió la intervención del Gobierno; los cambios importantes se dieron con la Ley 454 de 1998 para regular toda la economía solidaria. En el artículo 42 de la misma ley se exigía un capital mínimo irreducible de \$500 millones, el cual, a todas luces era imposible de cumplir; sin embargo, en la reglamentación de la norma se estipularon condiciones de excepción para que cooperativas pudieran operar, figura que fue acogida y de la cual fue beneficiaria.

En 1999, la cooperativa organizó el Segundo Coloquio de Economía Solidaria, al cual asistieron el entonces Ministro de Hacienda, Juan Camilo Restrepo y el Superintendente de Economía Solidaria, Jorge Andrés López Bautista; un año después, este último le otorgó la autorización de excepción a montos mínimos de \$250.000.000 millones a través de la Resolución 0188, con lo cual quedó facultada como cooperativa especializada de ahorro y crédito para continuar su objeto social.

También, 1999 fue el año a partir del cual Comerciacoop se consolidó, ya que al haber sobrevivido a la crisis del sector cooperativo de los años 90's, se le facilitó captar clientes debido al fracaso de muchas otras entidades, cuyos antiguos asociados requerían una cooperativa de ahorro y crédito.

En resumen, Comerciacoop nace paralelamente con la crisis del sector financiero y ante una difícil situación económica marcada por aumentos en el desempleo, en la cartera del sistema bancario y por una disminución de la actividad productiva y comercial que llevó a una drástica contracción del PIB nacional; no obstante, la Cooperativa aprovechó la crisis como oportunidad para prosperar; al respecto, el Doctor García manifestó: “la unión, la construcción de un sueño común, la confianza y la solidaridad llevaron a que hoy en día Chiquinquirá y la región de Boyacá cuente con una entidad al servicio de los boyacenses” (García, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

## - 2000-2011- La Consolidación

Iniciando el nuevo milenio, Comerciacoop se fortalece al recibir la autorización de la Superintendencia para realizar actividad de ahorro y crédito, fijando la mirada en el Occidente de Boyacá, de donde provienen la mayoría de sus asociados. Esta nueva etapa se caracterizó por el continuo y acelerado crecimiento de la base social, con lo que a la vez mejoraron los indicadores de captación y colocación de fondos.

En junio de 2004 se inició el proceso de elaboración de los manuales de la Cooperativa, para lo cual se contó con la asistencia técnica del Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU<sup>7</sup> por sus siglas en inglés), el cual no solo aportó una metodología sólida a través de la implementación y seguimiento de los indicadores denominados “PERLAS”<sup>8</sup> para buenas prácticas financieras y el Plan Empresarial (gobierno corporativo, imagen institucional y estructura administrativa), sino que también garantizó respaldo para consolidarla y clasificarla dentro de estándares de calidad internacional.

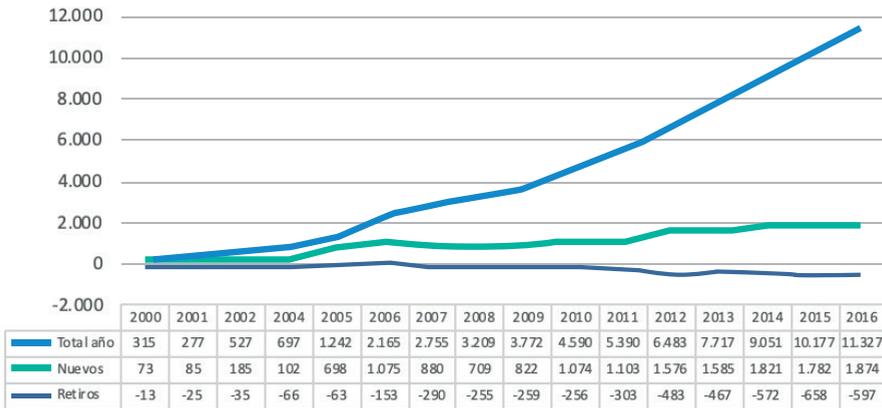


Figura 4. Histórico base social 2000-2016 (número de asociados).

Fuente: (Comerciacoop, 2016b, p. 22).

<sup>7</sup> The World Council of Credit Unions

<sup>8</sup> El sistema de monitoreo PERLAS es una serie de ratios o indicadores utilizados por WOCCU a nivel mundial desde 1990 y significan: protección, estructura financiera eficaz, calidad de activos, tasa de rendimiento y costos, liquidez y señales de crecimiento (Richardson, 2009).

Entre los aportes más significativos de la asesoría brindada por WOCCU se encuentra la reducción del monto de aportes sociales hasta llegar a un 1 SMMLV, lo que le permitió ampliar su base social y obtener un mayor acceso a los servicios financieros de personas que no tenían posibilidades económicas; fue así como pasó de 697 asociados en el 2004 a 1.242 en el 2005, además, obtuvo un crecimiento mayor a 35, 28 veces su base social entre 2000 y 2016; al mismo tiempo, en junio de 2005, dio inicio a los denominados *microcréditos*, siendo una de las pioneras en este tipo de línea de crédito “como opción financiera para dinamizar el crecimiento y desarrollo económico y social de la región” (García, 2017, p. 4).

Para el mes de octubre de 2005, el gobierno del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez lanzó la estrategia de *Banca de Oportunidades* para promover el acceso al crédito de familias en condiciones de pobreza y en situaciones de vulnerabilidad, como microempresarios; la Cooperativa fue invitada a participar en esta estrategia para representar el sector cooperativo nacional. En los Consejos Comunales posteriores, el Presidente de la República le expresó al gerente de Comerciacoop su agradecimiento por la labor realizada y le comunicó el aumento de \$1.100 a 2.100 millones en el cupo de crédito de Bancoldex para direccionarlos a microcréditos, llegando a representar hasta el 84% del total de la cartera de la organización para los siguientes años; no obstante, por recomendación de WOCCU se empieza a equilibrar la cartera con crédito comercial y de consumo para minimizar los riesgos.

En 2008, al ser incluida en el proyecto de fortalecimiento institucional de 9 cooperativas en Colombia, auspiciada por el programa Banca de Oportunidades y con el direccionamiento técnico de WOCCU, se fortaleció el esquema de gobernabilidad, de desempeño, de estrategia comercial y de administración del riesgo; además Comerciacoop quedó comprometida con la apertura de puntos de atención y el establecimiento de Corresponsales No Bancarios -CNB-; los primeros para atender a los asociados con aportes, ahorro y crédito y los segundos para realizar operaciones de caja.

Después de recibir la autorización de la Superintendencia de Economía Solidaria para ejercer actividad financiera a nivel nacional, mediante la Resolución 2008250000295 de septiembre 2008, la Cooperativa abre su primer CNB en Villa de Leyva en el año 2009 mediante alianza con Coomexa O.C., siendo este el primero de su tipo en Colombia, para el sector cooperativo. En el 2010 abre dos nuevos CNB en los municipios de Arcabuco y Otanche en alianza con comerciantes; también se

da apertura a la primera agencia en la ciudad de Tunja, marcando el inicio de la expansión geográfica de Comerciacoop.

Con esta nueva realidad se implementa un sistema de información o *Core*, donde se soporta toda la actividad operativa, comercial y administrativa que, aunque mejora ostensiblemente los procesos para ofrecer a los clientes una respuesta más oportuna y menores costos financieros, también representa dependencia del proveedor (aunque en bajo grado) pues no fue desarrollado a nivel interno.

### **- 2010-2016 - La expansión**

En el año 2010, el CNB de Villa de Leyva se transformó en agencia u oficina; para el 2011 se abren dos nuevos CNB en los municipios de Garagoa y Guateque; para el 2014 el CNB de Garagoa se transforma también en agencia y se abre el primer punto de atención en el Centro de Acopio y Mercadeo de Chiquinquirá, para combatir el crédito informal conocido como *gota a gota* que, aunque no lo ha logrado sustituir, sí ha propiciado una reducción de los intereses del 20% hasta el 5% mensual.

En el año 2015 nace un área especializada en microfinanzas para atender este nuevo segmento y en julio de 2016, la institución abrió un nuevo CNB en el Municipio de Ráquira. En el 2016, con motivo de la celebración del vigésimo aniversario y después de generar incontables beneficios a 11.116 asociados, se planea obtener la autorización de FINAGRO para llegar al sector agropecuario, con lo cual, no solo existe la posibilidad de ofrecer servicios financieros, sino la de promover cultura financiera a un sector que realmente lo necesita por el abandono del sector financiero tradicional y del Estado.

Además, la cooperativa estableció alianza con la Corporación TAVA y el Banco de Bogotá para el uso de la tarjeta TAVA en los cajeros del grupo AVAL; asimismo, planteó la posibilidad de un cupo de crédito que actualmente se está negociando con Davivienda para el uso del Daviplata y, de esta manera, incursionar en la banca virtual a través del celular, que puede complementar el convenio con la red *Paga Todo*, para el pago de cuotas de crédito en cualquier lugar del país.

Sintetizando, la historia de Comerciacoop ha estado ligada al aprovechamiento de sus redes de contactos y son ellas las que le ayudarán a crecer y mantenerse vigente; es así como a través de diferentes alianzas e integraciones ha logrado obtener una imagen positiva en el mercado

local y expandirla a nivel regional y nacional; redes construidas, principalmente, para complementar sus servicios, pero que también le han significado otras ventajas como posicionamiento y exploración de nuevos mercados, como ha sucedido con los corresponsales no bancarios.

Para Johansson y Mattson (1988), “las empresas comienzan su búsqueda de redes disponibles para la selección del mercado, es decir que las redes son el mayor iniciador para la selección de mercado” (Citado en Cardozo & Chavarro, 2017, p. 13); esto ha significado para la cooperativa, la posibilidad de evaluar si un CNB puede evolucionar a punto de atención o agencia, superando las barreras de entrada, minimizando el riesgo y reduciendo el desperdicio de recursos valiosos.

## 9.2 Situación de la empresa en el mercado

### 9.2.1 Impacto social

Comerciacoop es una de las empresas más queridas y reconocidas en el municipio de Chiquinquirá; así lo ha logrado gracias a su trabajo como entidad cooperativa de ahorro y crédito que ha movilizado más de \$68.000 millones a sus asociados, además, por el gran aporte social a través del fondo de educación, en cumplimiento del Decreto 2880 de 2004 que cada año direcciona recursos a colegios y escuelas del departamento; su distintivo ha sido la capacitación financiera a miles de personas, en especial jóvenes; a través de estas ha logrado fidelizar su base social. En 2016, Comerciacoop apoyó tres proyectos radicados por la Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop Boyacá, por un valor de \$77.309.315 (Comerciacoop, 2016a, p. 15).

Desde hace aproximadamente 15 años, la cooperativa ha sido líder brindando formación en finanzas personales, cultura solidaria y creación de empresas asociativas; ejemplo de ello fue su participación distinguida en 2005 para la conformación del modelo de *Empresa Didáctica* que los profesores María Isabel Otálora (Q.E.P.D.) y Hermes Castro Fajardo implementaron en el colegio Pío Alberto Ferro Peña, donde fue posible modificar los hábitos financieros de los estudiantes de grados 10 y 11, mediante el ahorro y la ejecución de proyectos; este modelo aún sigue vigente en la Universidad de Boyacá, hecho que apunta a renovar la base social que se encuentra envejeciendo en todo el sistema cooperativo.

Según lo expresa la publicación corporativa, actualmente con la fundación alemana *Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation*, cuyo apoyo financiero en materia de impresos fue copatrocinado por la Equidad de Seguros O.C. y la Alcaldía de Chiquinquirá, se adelanta la capacitación a 3.000 niños y niñas de cuatro instituciones educativas bajo el lema *Yo y mis finanzas*; el propósito es que, después de tres capacitaciones, los jóvenes tengan competencias financieras, pues son el futuro de la empresa, programa que también se ofrece a los adultos en diferentes eventos. Este mismo tipo de programas y de formación se vienen adelantando por diferentes lugares de Boyacá donde la Cooperativa tiene presencia.

Al respecto, el gerente Jesús María Medina, manifiesta que:

[...] las nuevas generaciones son un reto para la forma de ofrecer servicios financieros, pues los jóvenes ya no utilizan los canales tradicionales sino que están más virtualizados, además, no reconocen la importancia del ahorro y el endeudamiento debido a que todo se lo han dado sus padres, incluso hasta edades superiores a los 30 años; por ello, la cooperativa basa su operación en agilizar los procesos, reduciendo los tiempos de respuesta al cliente y ofreciendo menores costos involucrando la tecnología, lo que ayuda a fortalecer la confianza y relación con el asociado (Medina, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

El impacto social ha tenido un papel fundamental para la entidad, convirtiéndose en clave de su éxito debido a que apunta a la población más joven, apoyando procesos de educación, ahorro, crédito; asimismo, la capacitación financiera ha sido un valor agregado para los clientes, beneficio que muchas cooperativas y entidades financieras no tienen en cuenta.

Por otra parte, la búsqueda continua de agilidad en sus operaciones le agrega más valor, ya que puede ofrecer mejores tasas de interés porque acerca e involucra al cliente y por la reducción de costos que implica el uso de las TIC.

### 9.2.2 Competidores

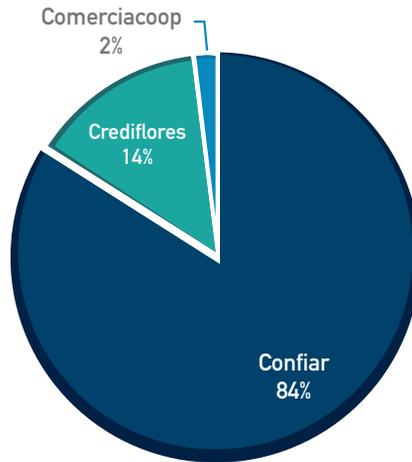
El informe de Fecolfin (2016) muestra que entre 188 cooperativas con actividad financiera en Colombia, 144 eran especializadas en ahorro y crédito y poseían activos por más de \$9 billones y patrimonio de \$3,2 billones. Comerciacoop, por su parte, en 2016 tenía \$24,7 mil

millones y \$7,2 mil millones respectivamente, después de tener solo \$1,7 mil millones en activos y \$0,6 mil millones en patrimonio para el 2005, cuando inicia el proceso de consolidación a través del acompañamiento de WOCCU. Este proceso, claramente, indica un crecimiento exponencial gracias al ajuste de los estándares de calidad que imponen los indicadores PERLAS y a la implementación de mejores prácticas organizacionales y financieras, producto de la asistencia técnica, así como de la propia curva de aprendizaje, siendo para el 2016 la cuarta cooperativa financiera que más creció con un 10,4% respecto al año anterior (Fecolfin, 2016, p. 36).

La cooperativa también muestra solidez entre los indicadores PERLAS; la participación de la cartera del sector dentro del activo se mantiene cercana a los rangos de WOCCU con un 81,7% (entre el 70% y el 80%), y concentrada en crédito de consumo con el 75%, seguida del comercial con el 11% y microcrédito con el 9%; mientras que Comerciacoop reportaba para el mismo año una concentración del 87,6% de cartera, de la cual el 52,2% comprendía crédito comercial, el 30,3% microcrédito y un 17,6% crédito de consumo (Comerciacoop (A), 2016, p. 42).

Los pasivos del sector están concentrados en depósitos que se mantienen en el 85% (Comerciacoop reportaba el 88,5%); en cuanto al patrimonio, el 61% son aportes y el 25% reservas (61% y 31% respectivamente en Comerciacoop); lo anterior muestra la solidez del sector, ya que la solvencia alcanza el 22% (28% en el caso de la cooperativa), estando muy por encima de lo requerido por la norma que es del 9% (WOCCU exige un indicador superior al 10%).

Comerciacoop se ubica en el puesto 28 según el nivel de activos en la clasificación de FECOLFIN; en primer lugar, está Bancomeva y le sigue Financiera Comultrasan Ltda. Entre las que compiten en el mercado local con la cooperativa se encuentra: Confiar Cooperativa Financiera que ocupa el 4° puesto y Crediflores el puesto 12. Otras entidades competidoras no cooperativas de microcrédito son Bancamía que ocupa un lugar privilegiado dentro de las instituciones financieras en Colombia por su capital y colocación de cartera, la Fundación de la Mujer y Crezcamos, todas estas entidades especializadas en microcrédito.



Gráfica 1. Participación de los activos de Comerciacoop respecto al de sus competidores del sector cooperativo en Chiquinquirá.

*Fuente: elaboración propia a partir de (FECOLFIN, 2016, p. 36).*

Entre factores distintivos que la cooperativa expresa como suyos, y que le permiten sobresalir, están: la credibilidad, la confianza y la oferta de productos de acuerdo con las necesidades de la comunidad, las alianzas estratégicas con entidades cooperativas y entidades del sector real que apoyan al sector solidario, así como el sentido de pertenencia por tratarse de una entidad chiquinquireña.

De acuerdo con la información suministrada, los factores clave de éxito con mayor valoración son el talento humano comprometido, estable y motivado, donde todos poseen beneficios a través de capacitación continua en el tema de liderazgo, incentivos al trabajo en equipo y el fomento al uso de sistemas de información o TIC; en este último elemento Comerciacoop comparte el liderazgo con Bancamía.

Para la Cooperativa, el liderazgo en el mercado lo tienen: Bancamía, por su gran capital e inversión extranjera, la cobertura en diferentes municipios y por la estructura administrativa especializada; la posición de seguidor le corresponde a Comerciacoop, y Crezcamos ocuparía un papel de rezagado.

Factor	Importancia 100%	COMERCIACOOP		BANCAMÍA		CREZCAMOS	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	9%	3	0,27	3	0,27
Mayores beneficios económicos para los clientes.	12%	4	0,48	3	0,36	1	0,12
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	9%	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Productos diferenciados e innovación.	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Talento humano comprometido, estable y motivado.	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Uso de sistemas de información o TIC.	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	8%	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Presencia o cobertura en otras zonas.	5%	2	0,10	4	0,20	3	0,15
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,21</b>		<b>3,28</b>		<b>2,59</b>

Figura 5. Matriz de perfil competitivo Comerciacoop.

Fuente: autores.

Los factores sobre *mayores beneficios económicos para los clientes*, los cuales son un fuerte de la Cooperativa por ser un espacio donde es líder, son clasificados como secundarios; así mismo, el reconocimiento y la imagen corporativa también tienen alta calificación; sin

embargo, la importancia es castigada, lo que podría indicar problemas de comunicación de la cultura corporativa, más aún cuando todos los funcionarios entrevistados tienen puntos de vista distintos con respecto a la entidad, su función y sus perspectivas.

En este sentido, es importante que Comerciacoop fortalezca su cultura corporativa para transmitir elementos que la vuelvan diferente, por ejemplo, los beneficios económicos para los clientes y la imagen y trayectoria; estos son los elementos más reconocidos por las directivas, para lo cual se puede implementar una política de divulgación a empleados y asociados.

Entre los aspectos con mayor valoración se destaca el uso de las TIC; en este ítem califican igual que Bancamía pero más alto que Crezcamos, es decir, es un factor destacado que los podría potenciar al liderazgo si lo pueden comunicar adecuadamente a los actuales clientes y a las nuevas generaciones. En cuanto al talento humano comprometido y motivado, aunque tiene una alta importancia no es una fortaleza que sea destacable, debido a que tiene una puntuación de tres (igual calificación para todas las entidades), lo que implica que no es posible diferenciarse por este factor, no obstante, debería ser la principal preocupación de Comerciacoop, toda vez que es el capital humano el que ejecuta e impulsa el cambio y muchas veces migra para otras instituciones financieras donde encuentran mayores incentivos.

Finalmente, la presencia o cobertura es poco valorada y calificada como una debilidad con una puntuación de dos, es decir: la cooperativa reconoce que la cobertura no es suficiente para competir con éxito frente a plataformas financieras nacionales como Bancamía y Crezcamos; sin embargo, competir a través de nichos con mercados pequeños también es una estrategia competitiva que garantiza la sostenibilidad de la empresa.

Para Bancamía, los principales factores que actúan como clave de éxito son: los mayores beneficios sociales para los clientes, productos diferenciados, talento humano y presencia o cobertura, aspectos en los que se consideran líderes; por otra parte, se valoran como seguidores en servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad, cuyo primer lugar lo ocupan el Banco Agrario y Comerciacoop. En total, la entidad considera que tiene la posición de liderazgo, seguidos por el Banco Agrario y Comerciacoop.

Bancamía comparte la fortaleza de capital humano, pero considera que son los beneficios sociales y los productos diferenciados los que realmente le otorgan una ventaja competitiva pues, efectivamente, ha logrado posicionarse en microcrédito a pesar de que Comerciacoop fue el primero en este aspecto; asimismo, se evidencia que ha conseguido acercarse con mayor facilidad a la población a través de menores requisitos de crédito y opciones financieras, adaptadas a micro y pequeños comerciantes, factor que le permitió superar barreras presentes en otras entidades como el servicio al cliente.

Factor	Importancia 100%	BANCAMÍA		AGRARIO		COMERCIACOOP	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	7%	4	0,28	3	0,21
Mayores beneficios económicos para los clientes.	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	13%	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	13%	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Productos diferenciados e innovación.	13%	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Talento humano comprometido, estable y motivado.	13%	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Uso de sistemas de información o TIC.	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Presencia o cobertura en otras zonas	13%	4	0,52	4	0,52	3	0,39
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,73</b>		<b>3,53</b>		<b>3,40</b>

Figura 6. Matriz de perfil competitivo de Bancamía.

Fuente: autores.

El hecho de ofrecer microcréditos agropecuarios le permite competir con instituciones financieras consolidadas como el Banco Agrario; estrategia que vienen implementando entidades como Crezcamos, pero que Comerciacoop aún no ha fortalecido, aunque le permitiría acercarse más a la comunidad, que, en sus zonas de jurisdicción, es eminentemente rural.

En el caso de Crezcamos S.A., los factores de mayor importancia competitiva son la *presencia o cobertura en otras zonas*; este aspecto es calificado con un alto puntaje y, por tanto, representa una ventaja competitiva; por otra parte, los *productos diferenciados o innovación*, considerados importantes, se ven castigados para todas las entidades, lo cual indica que todas las instituciones ofrecen portafolios similares o escasamente diferenciados.

Para esta empresa, Comerciacoop no se considera un competidor que valga la pena analizar, mientras que sí lo son: Bancamía, con el segundo lugar, y la Fundación de la Mujer, con el tercero; entidades especializadas en microcrédito.

Factor	Importancia 100%	CREZCAMOS		FMMB		BANCAMÍA	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	10%	3	0,30	3	0,30
Mayores beneficios económicos para los clientes.	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Productos diferenciados e innovación.	15%	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Talento humano comprometido, estable y motivado.	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Uso de sistemas de información o TIC.	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30

Factor	Importancia						
	100%	CREZCAMOS		FMMB		BANCAMÍA	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	4%	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	8%	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Presencia o cobertura en otras zonas	15%	4	0,60	2	0,30	2	0,30
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,68</b>		<b>2,10</b>		<b>2,42</b>

Figura 7. Matriz de perfil competitivo Crezcamos.

Fuente: autores.

En el caso de los factores como talento humano y uso de las TIC, estos son calificados con importancia media, lo que podría indicar una oportunidad para que Comerciacoop pueda realmente diferenciarse, así como lo ha logrado con el servicio al cliente (aspecto aún no detectado por Comerciacoop pero sí por Bancamía como elemento clave de éxito).

Como puede apreciarse, Comerciacoop logra brillar en un entorno competitivo en materia de microcrédito; mientras sus rivales responden con compra de cartera y mayor fuerza comercial y cubrimiento, la entidad lo hace con menores costos, una base social fidelizada, talento humano comprometido y un excelente servicio; sin embargo, haría falta fortalecer y reforzar estos elementos diferenciadores dentro de la cultura corporativa para que sean compartidos por los empleados y percibidos por los asociados.

### 9.3 Perspectivas de Comerciacoop

Según lo expresa en su página web, la Cooperativa de Comerciantes (Comerciacoop) tiene como función principal adelantar actividad financiera de ahorro y crédito con sus asociados; además, se encuentra sometida a la supervisión por parte del organismo correspondiente, que para el caso es la Superintendencia de Economía Solidaria; en cumplimiento de esto, se plantea la misión de “Dinamizar cultura de

confianza, que propicie el crecimiento económico a través del ahorro, crédito y opciones micro financieras, de manera ágil, que conlleve bienestar de los asociados” (Comerciacoop, 2017, p. 1); asimismo, se define la visión de “Ser, al 2019 la cooperativa modelo de micro finanzas de los boyacenses” (Comerciacoop, 2017, p. 2).

Esta filosofía implica un claro sentido social que es valorado como factor clave de éxito (aunque no en la matriz de perfil competitivo). Al respecto, Milena García afirma lo siguiente:

[...] buscamos más que ofrecer servicios, dar soluciones a través de nuestro portafolio al alcance de las necesidades de nuestros asociados, para ello hay flexibilización en los pagos de los créditos (diario, mensual, semanal...), servicios complementarios de bajo costo (micro seguros de vida y empresariales). La evaluación de crédito no se realiza por Score (modelo estadístico para pronosticar la probabilidad de cumplimiento generado por Data crédito o Transunión) sino a través de un análisis integral de la unidad productiva; ofrecemos capacitación en cultura financiera y en materia de ahorros buscamos dar tasas atractivas por encima del promedio del sector y generar una relación de confianza (García, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

Esa misma confianza dada a los asociados es la que se traduce en fidelización, pues ante un entorno cada vez más competitivo, la cooperativa ha sabido salir adelante y crecer.

Jesús Medina Durán, quien desde los inicios de la cooperativa ostenta el cargo de gerente, manifiesta que el entorno competitivo es poco alentador hacia el futuro, en la medida que se aproxima la entrada de nuevos y fuertes competidores, como es el caso de Comultrasan (una de las cooperativas financieras más fuertes), y la ampliación de actividades de la Fundación de la Mujer. Ante este reto, tendrán que luchar y rivalizar para captar clientes en un mercado muy pequeño como es Chiquinquirá, cuya población no supera los 70.000 habitantes; además, al no existir barreras de entrada, principalmente para competidores informales, el microcrédito a pequeños comerciantes lo sigue dominando el *gota a gota*, para lo cual la empresa basa su estrategia en capacitación financiera (economía doméstica y endeudamiento responsable) y servicios ajustados a las necesidades de la comunidad.

Este entorno competitivo hace necesario fortalecer los lazos y alianzas con los demás agentes del sector en la zona de influencia para no decaer en una confrontación donde todos pierden. La cooperativa ha logrado establecer algunas alianzas para que las demás organizaciones no compren cartera y, por el contrario, se referencien los clientes cuando no tengan el servicio requerido, pues se ha estimado que 3 de cada 5 asociados ha tomado algún servicio de crédito (formal o informal), principalmente porque la entidad no lo ofrecía.

La capacitación y acercamiento a los asociados ha garantizado la sostenibilidad de la empresa y es lo que permitirá su crecimiento a futuro; lo anterior, cobra especial importancia considerando que se requiere con urgencia el relevo generacional, pues la edad promedio en el sector cooperativo supera los 45 años, además, la cultura que ostentan los *Millennials* está basada en la tecnología y el egoísmo, elementos que no son características del modelo solidario y que a su vez, implican un gran reto para modificar dichas percepciones y atraer a población joven con conciencia y formación en cultura cooperativa.

En la publicación de los 20 años, Comerciacoop establece como prerrogativa para el futuro, lo siguiente:

Colombia atraviesa por una etapa de su historia que marcará la diferencia en las próximas generaciones. Esa etapa se sustenta en los acuerdos de paz logrados con la guerrilla de las FARC. Con el cese al fuego florecerán los campos, la seguridad de la nación será más estable y los negocios se fortalecerán.

Comerciacoop está preparada para el reto del posconflicto. Habrá más crédito porque habrá más empresa y más trabajo; habrá más crédito de consumo porque habrá más tranquilidad y libertad para invertir.

Comerciacoop hará alianzas estratégicas a fin de que la gente mejore la producción, por eso se incentivarán los corresponsales y la capacitación será mayor. Comerciacoop no será inferior a este reto que plantea la historia (Comerciacoop, 2016b, p. 31).

## CONCLUSIONES

Comerciacoop es un caso de éxito empresarial en Chiquinquirá, debido a su trayectoria en el tiempo, relevancia en el contexto sectorial y por los impactos económicos y sociales positivos que han beneficiado a gran parte de la comunidad, aspectos que se evidencian en el posicionamiento, la imagen corporativa, el reconocimiento y la consolidación alcanzada en sus 20 años de historia.

La cooperativa cuenta con un portafolio de servicios, ajustado a las necesidades de los asociados; igualmente, dispone de un equipo de trabajo comprometido y motivado a contribuir al crecimiento de la región; para ello, se ha valido de un programa de fidelización basado en capacitación financiera que aporta estabilidad económica a cada uno de sus asociados, a través de las agencias y corresponsales no bancarios, los cuales le permiten hacer presencia en la mayoría de las provincias boyacenses.

Los factores que más han influido en su éxito están basados en la conformación de alianzas, liderazgo en costos y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para adaptarse a nuevas necesidades del mercado y a los cambios culturales que se están dando en el entorno; estos recursos le han favorecido para alcanzar una posición fuerte frente a sus competidores y el reconocimiento de los mismos como una empresa diferenciada por el talento humano y el servicio al cliente.

Basada en la excelencia operacional alcanzada mediante la implementación de las metodologías recomendada por WOCCU, Comerciacoop ha logrado mantener estándares internacionales de calidad en los cuales deberá apoyarse, mirando hacia el futuro para aumentar su capital y base social; de esta forma, podría afrontar perspectivas poco alentadoras en cuanto al desempeño económico nacional, captar y fidelizar a los jóvenes que son el gran reto, pues constituyen en el relevo generacional y las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Además de llevar al campo la formación en economía doméstica mediante los créditos agropecuarios, Comerciacoop deberá afianzar aún más sus redes con otras entidades para lograr una mayor solidez en el mercado financiero y promover tales contactos para beneficio de todos los asociados, en un mercado dominado por la rivalidad y amenaza de entrada de nuevos competidores; de esta manera, ha logrado

sobresalir pese a grandes jugadores del sector financiero nacional durante las dos décadas de existencia.

Estos elementos hacen de Comerciacoop un caso exitoso: para el 2016 le permitieron colocar hasta el 88% de sus activos en cartera (\$21,6 mil millones), principalmente en créditos comerciales (\$11,6 mil millones) y microcrédito (\$6,7 mil millones); de esta forma, se convierte en el mejor aliado de los comerciantes y empresarios, en los municipios de Boyacá donde tiene presencia (99% personas naturales y 1% personas jurídicas), además, representa una excelente opción financiera para las nuevas generaciones (30% de los asociados son menores de 28 años) con quienes ha venido tejiendo relaciones a través de formación y apoyo a sus proyectos.

### **Preguntas de análisis**

Teniendo en cuenta el caso de estudio:

1. ¿Por qué se podría afirmar que Comerciacoop utiliza la Teoría de Redes dentro de su modelo de negocio y por qué puede considerarse una empresa iniciadora?
2. ¿Cuál ha sido la estrategia competitiva genérica que marca la diferencia en el caso de Comerciacoop?
3. Enuncie tres factores clave de éxito de Comerciacoop y argumente cuál ha sido su impacto.
4. Realice un breve análisis de la competencia y sustente a través de qué estrategias tácticas Comerciacoop puede convertirse en líder para cumplir su visión.
5. De acuerdo con las perspectivas de la Cooperativa ¿cuáles son los desafíos y retos que debe afrontar en el futuro?, ¿cómo podría superarlos?

## REFERENCIAS

- Cano, I., & Buitrago, M., (2016). *La Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, una historia empresarial del sector cooperativo colombiano* (Trabajo de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá.
- Cardozo, P., & Chavarro, A., (2017). Teorías de la Internacionalización. *Panorama* (3), 4-23.
- Comerciacoop, (2016a). *Comerciacoop 1996 - 2016, 20 años. Chiquinquirá: Camaleón producciones*. Obtenido de cooperativa de los Boyacenses.
- Comerciacoop, (2016b). *Informe de gestión*. Chiquinquirá: Comerciacoop.
- Comerciacoop, (2017). *Reseña*. Recuperado de [http://comerciacoop.coop/wp\\_coop/quienes-somos/resena/](http://comerciacoop.coop/wp_coop/quienes-somos/resena/)
- FECOLFIN, (2016). *Sector financiero colombiano a junio de 2016*. Recuperado de [http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2016/10/INVESTIGACION-FECOLFIN-\\_DOCUMENTO-13-EVALUACION-JUN16.pdf](http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2016/10/INVESTIGACION-FECOLFIN-_DOCUMENTO-13-EVALUACION-JUN16.pdf)
- García, L., (2017). El Cooperativismo como proyecto para fomentar una cultura emprendedora. En *V Foro de Pensamiento Contable y Primer Encuentro de Economía Social y Solidaria*. Bogotá.
- Rave, E., & Franco, J., (2011). *Casos empresariales colombianos: decisiones gerenciales ante momentos de crisis*. Sabaneta: Institución Universitaria CEIPA.
- Richardson, D., (abril de 2009). *Sistema de monitoreo PERLAS*. Recuperado de [http://www.woccu.org/functions/view\\_document.php?id=PEARLS\\_Monograph-SP](http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP)

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de diciembre de 2018 en  
Búhos Editores Ltda.

