

**LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES COMERCIA COOP,
UNA HISTORIA EMPRESARIAL DEL SECTOR COOPERATIVO
COLOMBIANO**

**INGRITH MARCELA CANO CANCELADO
MELISSA PEDROZA BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHIQUINQUIRÁ
2016**

**LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES COMERCIA COOP,
UNA HISTORIA EMPRESARIAL DEL SECTOR COOPERATIVO
COLOMBIANO**

**INGRITH MARCELA CANO CANCELADO
MELISSA PEDROZA BUITRAGO**

**Proyecto de investigación como requisito de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**DIRECTOR
CARLOS ALBERTO MOLINA RODRÍGUEZ
Doctor en Ciencias de la Educación**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRÁ
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHIQUINQUIRÁ
2016**

CONTENIDO

	pág.
PRESENTACIÓN	12
1. EL COOPERATIVISMO COLOMBIANO EN EL ÁMBITO DEL TERCER SECTOR DE LA ECONOMÍA	18
1.1 LA ECONOMÍA SOCIAL	18
1.2 LA ECONOMÍA SOLIDARIA	20
1.2.1 Definición y principios	20
1.2.2 Breve historia de la economía solidaria	21
1.2.3 La economía solidaria en la legislación colombiana	22
1.3 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS	23
1.3.1 Definición y principios	23
1.3.2 Breve historia... hacia el cooperativismo moderno	25
1.4 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA	29
1.4.1 1931-1962	29
1.4.2 1963-1987	30
1.4.3 1988-1997	31
1.4.4 1998...	31
2. EL COOPERATIVISMO COLOMBIANO EN CONTEXTO DE LOS AÑOS 90 DEL SIGLO XX	34
2.1 LA DÉCADA DE 1990 EN COLOMBIA	34
2.1.1 Una nueva constitución	34
2.1.2 La apertura económica en Colombia	35
2.1.3 La crisis del sector financiero y cooperativo	38
2.2. ENSEÑANZAS DE LA CRISIS DE LOS AÑOS 90 Y LA ACTUALIDAD DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA	42
2.2.1 Enseñanzas	42
2.2.1.1 Cinco lecciones en el sector financiero	42
2.2.1.2 Cuatro enseñanzas en el sector cooperativo	43
2.2.2 Actualidad de las cooperativas en Colombia	44
3. 20 AÑOS DE LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES COMERCIA COOP, LA COOPERATIVA DE LOS BOYACENSES	46
3.1 EL EMPRESARIO JESÚS MARÍA MEDINA DURÁN	46
3.1.1 Sus primeros años	46
3.1.1.1 Huilense de cuna	46
3.1.1.2 Camino hacia el sacerdocio	47
3.1.1.3 Del bachillerato a la docencia y su paso por el ejército	48
3.1.2 Su paso por la Caja Agraria	49
3.1.2.1 Vinculación	49
3.1.2.2 De la provincia de Occidente a la capital del departamento: su título profesional	51
3.1.2.3 De Tunja a las distintas provincias del departamento	52
3.1.3 La llegada al mundo cooperativo	57
3.1.3.1 La Caja Popular Cooperativa	57
3.1.3.2 Boyacense de corazón	58

3.1.3.3	La epifanía de una gran empresa en el sector financiero	60
3.2	20 AÑOS DE LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES	61
3.2.1	Inicios: 1996-1999	62
3.2.1.1	El papel de la Unión de Comerciantes y Profesiones Independientes en la creación de una cooperativa.	62
3.2.1.2	La creación de la Cooperativa de Comerciantes de Chiquinquirá	64
3.2.1.3	La presencia de Gloria Carmenza Lancheros Campos	65
3.2.1.4	Jueves 24 de octubre de 1996, día de la fundación de Comerciacoop	66
3.2.1.5	Las primeras diligencias y actividades de la Cooperativa	68
3.2.1.6	Los coloquios de Economía Solidaria, respuesta de Comerciacoop a su primer reto: la crisis financiera	69
3.2.2	La consolidación: 2000-2011	73
3.2.3	La expansión: 2012-2016	79
3.2.4	Balances a 2015	82
3.2.4.1	La base social de Comerciacoop	82
3.2.4.2	Aportes a la sociedad	86
3.2.4.3	Asuntos institucionales	89
3.3	LOGOS Y SERVICIOS	90
4.	LA ADMINISTRACIÓN DE COMERCIACOOP	93
4.1	LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS	93
4.1.1	Órganos de administración y vigilancia	93
4.1.1.1	Asamblea general	93
4.1.1.2	Consejo de Administración	94
4.1.1.3	Gerente	94
4.1.1.4	Junta de vigilancia	94
4.1.1.5	Revisor fiscal	95
4.1.2	La administración de empresas y las cooperativas	95
4.1.2.1	Áreas funcionales	95
4.1.2.2	Relevancia de una empresa cooperativa	98
4.2	LAS ESPECIFICIDADES DE COMERCIACOOP	99
4.2.1	Especialidad cooperativa	99
4.2.2	La presencia de Woccu	101
4.3	LA ACTUAL ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE COMERCIACOOP	104
4.3.1	Órganos de administración y vigilancia	104
4.3.1.1	Asamblea general	104
4.3.1.2	Consejo de administración	105
4.3.1.3	Gerente	105
4.3.1.4	Junta de vigilancia	105
4.3.1.5	Revisor fiscal	106
4.3.2	Organigrama	106
4.3.3	Funciones de las subgerencias	108
4.3.3.1	Subgerencia de riesgos	108
4.3.3.2	Subgerencia Comercial y de Mercadeo	109
4.3.3.3	Subgerencia Administrativa y Financiera	109
4.3.3.4	Subgerencia de Crédito y Cartera	111
4.3.3.5	Oficial de Cumplimiento	112
4.4	EL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2016	113
4.4.1	Estrategias fortalezas-oportunidades F.O.	113

4.4.2	Estrategias fortalezas-amenazas F.A.	114
4.4.3	Estrategias debilidades-oportunidades D.O.	114
4.4.4	Estrategias debilidades-amenazas D.A.	115
4.5	VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE Comerciacoop	115
4.5.1	Las fuentes de información	115
4.5.2	Matrices para el análisis	119
4.5.2.1	Del plan estratégico de Comerciacoop	119
4.5.2.2	De los principios del cooperativismo	120
4.5.3	Una perspectiva acerca de la administración de Comerciacoop	121
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	130
	FUERNTES PRIMARIAS	134
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	145

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Jesús María Medina Durán, julio de 2016	46
Figura 2. Colegio Seminario San Luis Gonzaga	47
Figura 3. Seminario Conciliar María Inmaculada de la Diócesis de Garzón	48
Figura 4. Construcción edificio de la Caja Agraria en Bogotá	50
Figura 5. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sede Central	52
Figura 6. Compromisos a 10 años de Jesús María Medina Durán, 1996	58
Figura 7. Logo 20 años Comerciacoop	61
Figura 8. Logo de la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes	62
Figura 9. Reunión de asociados fundadores, julio de 2016	65
Figura 10. Notificación Auto 004 del 27 de enero de 1997	68
Figura 11. Recepción de aportes enero de 1997.	69
Figura 12. Primer Coloquio Regional sobre Liderazgo para Empresas de Economía Solidaria	72
Figura 13. Segundo Coloquio de la Economía Solidaria	72
Figura 14. Comerciacoop: sucursales y canales de distribución	81
Figura 15. Colaboradores Comerciacoop sede administrativa y oficina Chiquinquirá, octubre 2016	82
Figura 16. Histórico Base Social años 2000-2015	83
Figura 17. Género personas naturales asociadas a Comerciacoop	83
Figura 18. Personas naturales por grupo de edades	84
Figura 19. Tipo personas jurídicas asociadas a Comerciacoop	84
Figura 20. Base Social 2014-2015. Agencias Comerciacoop	85
Figura 21. Libre Adhesión y Retiro 2015	85
Figura 22. Histórico Balance General	86
Figura 23. Logos de Comerciacoop	91
Figura 24. Imagen corporativa de la oferta de servicios de Comerciacoop	92
Figura 25. Estructura administrativa de las cooperativas	93
Figura 26. Cooperativa Modelo	101
Figura 27. Exposición flujograma cooperativa modelo	101
Figura 28. Organigrama de Comerciacoop	106
Figura 29. Entrevista al Gerente Fundador de Comerciacoop	117
Figura 30. Entrevista al Consejo de Administración Comerciacoop.	117
Figura 31. Entrevista al Comité de Gerencia Comerciacoop	117
Figura 32. Entrevista a asociados fundadores	118
Figura 33. Presencia en la ceremonia de los 20 años de Comerciacoop.	133

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Beneficiarios entrega de pupitres	pág. 89
---	------------

ANEXOS

	pág.
A. FORMATOS DE ENTREVISTAS	144
Entrevista al Emprendedor	144
Entrevista al Consejo de Administración	145
Entrevista grupal al Comité de Gerencia	146
Entrevista individual al Comité de Gerencia	146
Entrevista a los Fundadores	147
Entrevista a los Funcionarios	147
B. FORMATO DE ENCUESTA A LOS ASOCIADOS	148
C. REPRESENTACIÓN CUANTITATIVA DE LAS ENCUESTAS	150

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
Ascoop	Asociación Colombiana de Cooperativas
Asifin	Asociación de Entidades Financieras
Asomicrofinanzas	Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras
Bancoop	Banco Cooperativo de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMZ	La Sparkassenstiftung für International Kooperation
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
Comerciacoop	Cooperativa de Comerciantes
Comexa	Cooperativa Multiactiva de la Asociación de Exalumnos del Instituto Técnico Industrial Nacionalizado “Antonio Ricaurte” de Villa de Leyva
Cones	Consejo Nacional de Economía Solidaria
Confecoop	Confederación de Cooperativas de Colombia
Dancoop	Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas
Dansocial	Departamento Nacional de la Economía Solidaria
Fecolfin	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras de Colombia
Fijar	Fondo Interprofesional Unión Javeriana
Financiacoop	Instituto de Financiamiento Cooperativo
Fogacoop	Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas
Fogafin	Fondo de Garantías de Instituciones Financieras
Fomin	Fondo Multilateral de Inversiones
Fonem	Fondo de Empleados Alcaldía Municipal de Chiquinquirá
Fones	Fondo de Fomento de Economía Solidaria
Fundat	Fundación Unidad de Asistencia Técnica
Incora	Instituto Colombiano de Reforma Agraria
Itinar	Instituto Técnico Industrial Nacionalizado “Antonio Ricaurte”
JAL	Juntas Administradoras Locales
MAS	Mujeres Ahorradoras con Sueños
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
Pearls	P=Protección, E=Estructura financiera eficaz, A=Calidad de activos, R=Tasas de rendimiento y costos, L=Liquidez y S=Señales de crecimiento.
PIB	Producto Interno Bruto
PRP	Plan de gobierno Revolución Pacífica
Sacco	Savings and Credit Cooperative - Las cooperativas de ahorro y crédito

Sena	Servicio Nacional de Aprendizaje
SES	Superintendencia de Economía Solidaria
Siplaft	Sistema de Prevención y Control del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo
Superbancaria	Superintendencia Bancaria
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UIAF	Unidad de Investigación y Análisis Financiero
UPTC	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Woccu	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

PRESENTACIÓN

La Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, especializada en ahorro y crédito, se encuentra ubicada en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá, Colombia. Su misión consiste en “dinamizar cultura de confianza, que propicie el crecimiento económico a través del ahorro, crédito y opciones microfinancieras, de manera ágil, que conlleve al bienestar de los asociados”¹. Como visión se plantea “ser al 2016 la cooperativa modelo de microfinanzas de los boyacenses”². Su objeto social pretende “promover el desarrollo empresarial y la cultura solidaria, incrementando constantemente la base social y su capital de trabajo para garantizar a través de sus servicios, la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de esta manera contribuir al bienestar económico y social, y al desarrollo regional”³.

Comerciacoop, entidad que en 2016 cumplió 20 años de funcionamiento, posee una red de oficinas y corresponsales para atender a sus asociados: la oficina principal en la ciudad de Chiquinquirá, tres agencias ubicadas en las ciudades de Villa de Leyva, Tunja y Garagoa y tres corresponsales bancarios en los municipios de Ráquira, Guateque y Otanche. Su portafolio de servicios ofrece tres líneas a las cuales puede acceder el asociado: productos de ahorro, productos de crédito y servicios complementarios⁴.

La idea de crear un ente de carácter financiero en la ciudad de Chiquinquirá surgió del empresario Jesús María Medina Durán, interesado por establecer una empresa que estuviera al servicio de la comunidad de comerciantes del municipio. A partir de la gestión social para promover la idea –y gracias al auge y a la fuerza que tenía la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes– se promovió un ambiente favorable que

¹MISIÓN Y visión. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/mision-y-vision>

²Ibíd.

³OBJETO SOCIAL. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/objeto-social>

⁴LIDERANDO LA educación financiera en Boyacá. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/>

acogió la propuesta de una nueva empresa⁵. Tras varias reuniones adelantadas en el hotel Sarabita, se fue fortaleciendo la idea de constituir una empresa de tipo financiero: el 24 de octubre de 1996 se firmó el acta de constitución de Comerciacoop con 85 asociados y con un capital inicial de \$22.750.000.

Debido a la crisis del sector cooperativo del año de 1998, el Gobierno Nacional expidió la Ley 454. Con el artículo 42 se obligaba a las cooperativas financieras a contar con un capital inicial de \$500.000.000. Comerciacoop contaba con un capital aproximado de \$474.000.000. Esto obligó al gerente a presentar a la Superintendencia de Economía Solidaria una solicitud de excepción a montos mínimos. Tras la realización del Segundo Coloquio de Cooperativismo en la ciudad de Chiquinquirá, se logró la autorización en condición de excepción para el ejercicio de la actividad financiera a la Cooperativa de Comerciantes⁶.

Para el año 2005 Comerciacoop se orientó al apoyo de los microempresarios a través de las microfinanzas con “metodologías aportadas por el Consejo Mundial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Woccu) y, posteriormente, por Emprender, con recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de la micro, pequeñas y medianas empresas (Fomipyme) y la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop)”⁷.

Ya para el año 2009, tras haber mejorado las condiciones locativas y de infraestructura, Comerciacoop dio comienzo a un proceso continuo de expansión que, a 31 de diciembre de 2015, según el informe de gestión, permitió señalar que Comerciacoop cuente con 10.177 asociados (de ellos 10.042 personas naturales y 135 personas jurídicas)⁸; del mismo modo, con un activo de \$19.985.217.404, un crecimiento de aportes sociales de

⁵ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Gerente Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop. Chiquinquirá, 29 de abril de 2016.

⁶Ibíd.

⁷RESEÑA HISTÓRICA. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/resena-historica>

⁸47.41% entidades sin ánimo de lucro, 28.15% empresa familiar, 18.52% sector solidario, 3.70% sector oficial y 2.22% empresas asociativas de trabajo. En: COMERCIACOOP. Informe de gestión 2015. Resumen. Folleto divulgativo. s. l., 2016.

\$633.000.000, una cartera en \$17.467.000, unos excedentes brutos de \$653.000.000 y una utilidad de \$387.000.000⁹.

Los anteriores elementos conformaron un campo susceptible de investigar desde la historia empresarial y a partir de una pregunta específica: en sus veinte años de existencia, ¿qué factores administrativos han permitido el crecimiento económico, el desarrollo empresarial y el cumplimiento de la función social de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop?

Tal proceso de investigación se propuso, como objetivo principal, realizar la historia empresarial de los veinte años de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, organización de economía solidaria especializada en ahorro y crédito. Para ello, se establecieron cuatro objetivos específicos: periodizar los acontecimientos que han marcado el crecimiento económico y el desarrollo empresarial de la Cooperativa, determinar el papel cumplido por Jesús María Medina Durán como gestor y director de los procesos administrativos de la Cooperativa, analizar los procesos administrativos llevados a cabo en la Cooperativa y que han establecido la evolución de la organización en sus condiciones sociales y organizacionales y evaluar el impacto generado por la Cooperativa en el bienestar económico y social de sus asociados.

En la presente investigación, como proceso metodológico cimentado en el modelo cualitativo, se consideraron tres pasos esenciales: la recolección, la sistematización y el análisis de la información y, finalmente, la escritura de los informes.

La primera fase, en concordancia con el método histórico, se centró en la recolección de la información guardada en los archivos empresariales (actas y reportes), en documentos de administración de la Cooperativa (manuales de organización del trabajo, p. e.), sin olvidar los informes financieros. En la presente investigación no existía una distancia considerable en el tiempo entre los sucesos y su estudio: la cooperativa cumplió veinte años de funcionamiento ininterrumpido y aún es posible entrevistar a los protagonistas

⁹Ibid.

de su historia. Así, la conversación con las personas involucradas en la historia de Comerciacoop se constituyó en la principal fuente de información, pues, con seguridad, gran cantidad de los procesos administrativos aún no están registrados en documentos. Además de emplear entrevistas en profundidad con Jesús María Medina Durán, se realizaron entrevistas estructuradas a quienes participaron en el primer momento de la cooperativa y a quienes han acompañado y acompañan el proceso administrativo de la cooperativa. Asimismo, se recurrió a archivos pictóricos (fotografías) y a material de publicaciones (artículos de prensa, folletos publicitarios e informes de gestión).

La información recolectada se sistematizó mediante matrices que permitieron determinar, desde la administración, tanto los aspectos económicos de la organización como la complejidad del trabajo de la empresa a fin de cumplir su función, la importancia de las personas dentro de la actividad empresarial y la función y el rol de la administración en la Cooperativa. Este análisis permitió interpretar la evolución de la organización como tránsito de un estado socio-organizacional a otro y el de su administración como generadora de cambios o creadora de historia. En consecuencia, los sucesos ocurridos en la Cooperativa tuvieron en cuenta la organización en función de criterios como las áreas funcionales, el proceso administrativo, los niveles organizacionales y las prácticas administrativas.

En la estructuración del informe final, tercera fase del proceso de investigación, se siguieron los contenidos establecidos en el proyecto en cuanto al “esquema temático”, no sin reconocer que hubo ciertas variaciones que no afectaron la idea inicial sino que, por el contrario, reforzaron los propósitos del proyecto de investigación. Con la redacción del informe final se creó un texto que recogiera una descripción de sucesos y que, además, estuviera sustentado “por argumentos expositivos y explicativos en torno a una formulación temática y las partes específicas de aquello que se quiere exponer a la atención del lector(a)”¹⁰. En este caso, la historia de Comerciacoop.

¹⁰FERNANDEZ, John. Cuadernos tutoriales: Guía para la redacción de una monografía. San Juan: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Piedras, 2010. p. 10.

Como producto del trabajo arriba descrito, el presente documento se compone de cuatro capítulos. El primero gira alrededor del concepto de la economía social como raíz de la economía solidaria, sector al cual pertenecen las cooperativas. Se definen y se caracterizan, entonces, la economía social, la economía solidaria y el cooperativismo; todo en función de presentar el cooperativismo colombiano en su historia y en su legislación.

En el capítulo dos se pone en contexto el periodo que rodeó la fundación de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, la década de los años 90 del siglo xx. Se tocan aspectos fundamentales como los hechos más importantes que marcaron la Colombia de esa década, y aún del presente, como la nueva constitución, la apertura económica y, de manera específica, la crisis del sector financiero y cooperativo. Como cierre, se establecen las enseñanzas que dejó la crisis de los 90 y se puntualiza la actualidad del cooperativismo en el país.

El tercer capítulo describe los 20 años de historia de Comerciacoop. De manera indudable se parte de la historia de vida del gerente fundador; se hace referencia a su vida académica y laboral –empezó como docente y pasó por la Caja Agraria y la Caja Popular Cooperativa– en un recorrido por todo el departamento de Boyacá que lo llevó a gestar en Chiquinquirá, en una especie de revelación, la idea de fundar la institución de la cual es el gerente en la actualidad. Se narra, además, el andar histórico de la Cooperativa de Comerciantes en sus diferentes etapas: se exponen los acontecimientos que han marcado un antes y un después y que han hecho que la Cooperativa tenga su propia dinámica: los inicios, la consolidación, la expansión, los balances que se tienen en el último periodo y, por supuesto, se presentan sus diferentes logos y servicios.

El cuarto y último capítulo se centra en la administración de Comerciacoop. El punto inicial señala la teoría de la administración de cooperativas, a continuación se enfatiza en las especificidades de Comerciacoop que determinan su ámbito administrativo. Posteriormente, se describe la actual estructura administrativa de Comerciacoop que, además de exponer sus órganos de administración y vigilancia, permite configurar el

contexto en el cual se hace evidente el Plan Estratégico vigente. Termina el capítulo con una valoración de la actual situación administrativa de la Cooperativa.

De manera obvia, el presente documento cierra con las conclusiones del proceso histórico y se atreve a formular unas recomendaciones hacia el futuro de Comerciacoop.

1. EL COOPERATIVISMO COLOMBIANO EN EL ÁMBITO DEL TERCER SECTOR DE LA ECONOMÍA

1.1 LA ECONOMÍA SOCIAL

La economía social se puede definir como “un sistema económico cuyo funcionamiento asegura la base material integrada a una sociedad justa y equilibrada”¹¹. El concepto combina dos palabras que, por lo general, en ciertos ámbitos de la teoría económica se encuentran en oposición. De una parte, con “economía” se hace referencia a la producción concreta de bienes o servicios sobre la base de que la empresa debe ser asumida como una forma de organización que contribuya al aumento neto de la riqueza individual e, incluso, colectiva. Por su parte, lo “social” hace referencia a la rentabilidad social mediada por unas actividades que no son netamente económicas. En estas condiciones, tal rentabilidad se mide por la contribución que se dé al desarrollo democrático mediante el apoyo a la ciudadanía activa; logros que se alcanzan a través de la promoción de los valores y de las iniciativas tomadas por el empoderamiento tanto individual como colectivo. De este modo, la rentabilidad social contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población, en especial al ofrecer más servicios.

Este tipo de economía es social porque “produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades –generalmente de base territorial, étnica, social o cultural–”¹². Y, en concordancia con lo enunciado unas líneas atrás, la economía social no está orientada por la ganancia ni por la acumulación de capital sin límites.

En su conjunto, el campo de la economía social incluye actividades y organizaciones de la empresa colectiva organizadas en torno a determinados principios de funcionamiento

¹¹CORAGGIO, José Luis. Economía social y solidaria el trabajo antes que el capital. Quito: Ediciones Abya-Yala, 2011. p. 381.

¹²Ibíd. p. 46.

y normas¹³: servir a sus miembros o a la comunidad —en lugar de generar beneficios o solo enfocar las actividades en función del rendimiento financiero—; mantener una relación de autonomía de gestión frente al Estado; incorporar, en su articulado y en sus maneras de actuar, la toma democrática de decisiones con base en la participación de los usuarios y de los trabajadores; defender la primacía de las personas y el trabajo sobre el capital en la distribución de los ingresos y excedentes; basar sus actividades en los principios de la participación, el apoyo y la responsabilidad individual y colectiva¹⁴.

Algunos de los ejemplos de formas asociativas en Colombia que pueden incluirse en el ámbito de la economía social han surgido de las comunidades indígenas y afrodescendientes: la *Minga*, organización de trabajo colectivo para construir obras o realizar labores agrícolas que benefician a toda la comunidad; el *Convite*, sistema donde todos participan en trabajo en una obra para el beneficio de uno de los miembros del grupo; la *Mano Prestada*, trabajo del grupo o de uno de los miembros del grupo en la tierra de uno de ellos que luego este retribuirá con trabajo en la tierra de otro; la *Faeba*, sistema para realizar obras de beneficio común, en el que cada miembro de la comunidad aporta jornadas de trabajo de medio día; el *Waki*, organización colectiva del trabajo para cultivar la tierra en la que se utilizan semillas de propiedad común y se divide la cosecha por surcos; el *Ayni*, sistema de préstamos pactados para mutuo beneficio de jornadas de trabajo agrícola, las que se cancelan en posteriores oportunidades; y la *Pasanacu*, fondo comunitario al que sus miembros hacen aportes iguales, se utiliza para atender calamidades familiares graves¹⁵.

¹³Las organizaciones de economía social pueden denominarse “empresas” cuyo propósito está en “contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad. Su gobierno interno se basa en la deliberación entre miembros que tienen cada uno un voto, pero admite la división del trabajo y los sistemas de representación y control de las responsabilidades”. *Ibíd.* p. 47.

¹⁴Adaptación de la definición propuesta por el Grupo de Trabajo de Economía Social que hizo un consenso en la Cumbre sobre la Economía y el Empleo adelantada en Quebec, Canadá, en octubre de 1996. L'ÉCONOMIE SOCIALE au Québec. Definición. [en línea]. Chantier de L'économie Sociale, 4 diciembre 2014 [citado 11 abril 2016]. Disponible en internet: <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>

¹⁵SANDOVAL, Marta. La economía solidaria. Una breve reseña histórica. [en línea]. 18 de enero de 2013. [citado 15 abril 2016]. Disponible en internet: <http://martaisandoval.blogspot.com.co/2013/01/una-breve-resena-historica.html>

1.2 LA ECONOMÍA SOLIDARIA

1.2.1 Definición y principios. En términos generales, se usa el término “economía solidaria” para hacer referencia a la corriente ideológica más significativa de la economía social. O mejor, la economía solidaria se puede considerar como una de las expresiones más depuradas de la economía social. “La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo”¹⁶. Se le considera “como un sistema de organización social de los procesos económicos de producción, distribución, circulación, cambio y consumo”¹⁷. La economía solidaria se basa, entonces, en valores como la responsabilidad, la igualdad, la ayuda mutua, la honestidad, la equidad, la transparencia, la autogestión, la cooperación y la democracia.

En la actualidad, esta forma de ver la economía tiene en cuenta factores como las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable. De ahí que en la carta de la Economía Solidaria se reconozcan seis principios:¹⁸ *equidad*, todas las personas son sujetos de igual dignidad; *trabajo*, elemento clave en la calidad de vida; *sostenibilidad ambiental*, debido a que toda actividad humana debe ir ligada al cuidado ambiental; *cooperación*, trabajo colectivo y ayuda mutua; *compromiso con el entorno*, basado en la ayuda a la sociedad; y *ausencia de fines lucrativos*, cuya finalidad está en el desarrollo integral, colectivo e individual¹⁹.

¹⁶RAZETO MIGLIARO, Luis. ¿Qué es la economía solidaria? [en línea]. [citado 10 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>

¹⁷RAMON, Miguel Antonio. Origen y principios de la economía solidaria. COLACOT-ELES. 1999. En: LIMAS SUÁREZ, Sonia Janneth y RAMIREZ RODRÍGUEZ, Augusto Ezequiel. Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria. 2 ed. Bogotá: Trillas de Colombia, 2011. p. 48.

¹⁸CARTA DE principios de la economía solidaria. [en línea] Portal de economía solidaria. Red de redes de economía alternativa y solidaria (REAS), 2011. [citada 20 enero 2016]. Disponible en Internet: <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>

¹⁹Para la legislación colombiana, en el artículo 4 de la Ley 454 de 1998, son principios de la economía solidaria:

1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.

De otra parte, la economía solidaria hace parte del llamado tercer sector: comprende las organizaciones económicas ubicadas entre el sector privado lucrativo y el sector público. En tal sentido, se puede asegurar que este sector constituye una intersección entre la parte pública o estatal y las organizaciones privadas.

A su vez, las organizaciones de economía solidaria se construyen sobre la figura de “sin ánimo de lucro”. Es decir, no persiguen el beneficio económico; por el contrario, promueven una finalidad social y comunitaria en la cual los excedentes no son repartidos entre los asociados sino que se llevan a un fondo para el fomento de la asociación.

Finalmente, cabe recordar que existen tres grandes tipos de organizaciones de economía solidaria: los fondos de empleados, las sociedades mutuales y las cooperativas; estas últimas subdivididas en precooperativas, cooperativas especializadas, multiactivas, integrales y de trabajo asociado²⁰.

1.2.2 Breve historia de la economía solidaria. El punto de partida de este pensamiento económico se puede ubicar en la filosofía griega, hacia el año 460 a. C., con los grandes pensadores de la época. Demócrito diseñó una completa teoría acerca del desarrollo de la sociedad humana en la cual juega un papel fundamental la ayuda mutua. Protágoras de Abdera dio inicio a una escuela de sofistas que plantearon principios solidarios y abogaron por la igualdad de los individuos. Ya para los siglos I a V, los llamados “Padres de la Iglesia” fundamentaban su doctrina en una vida comunitaria, regida por la ayuda mutua y la solidaridad. Posteriormente, para la Edad Media, se inició el apogeo de los gremios de artesanos y de las corporaciones de comerciantes, así como las llamadas hermandades.

8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.

9. Servicio a la comunidad.

10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.

11. Promoción de la cultura ecológica.

²⁰COOPERATIVAS. [en línea]. República de Colombia. Organizaciones solidarias. Unidad Administrativa especial de organizaciones solidarias. [citado 19 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria/cooperativas>

En el año 1717 se constituyó en Inglaterra “La Gran Logia de Londres”²¹, conformada por hombres libre pensadores, comprometidos con la solidaridad y la ayuda mutua. En 1816 se fundó en Estados Unidos el primer banco mutual. Finalmente, se tiene como referencia el origen de la economía solidaria dado a partir de la creación de las cooperativas²².

1.2.3 La economía solidaria en la legislación colombiana. En Colombia se habla oficialmente de economía solidaria desde 1986 cuando “se adopta el concepto de Economía Solidaria con el Decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados”²³.

Posteriormente, con la Ley 454 de 1998 se le reconoce como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”²⁴.

Asimismo, en el artículo 5° de la citada Ley, se señalan los fines solidarios:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

²¹La Gran Logia Unida de Inglaterra (UGLE, en el acrónimo en inglés) es el principal cuerpo regulador de la Francmasonería en Inglaterra y en algunas jurisdicciones fuera de ella.

²²ARANGO JARAMILLO, Mario. Manual del cooperativismo y economía solidaria. Bogotá: Editorial U. Cooperativa de Colombia. Facultad de educación, 2005. p. 323-328.

²³RESEÑA HISTÓRICA. [en línea]. República de Colombia Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Supersolidaria. Superintendencia de la Economía Solidaria. [citado 13 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>

²⁴COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 454 (4, agosto, 1998). Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria... En: Diario Oficial No. 43.357. Art 2.

5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna²⁵.

De acuerdo con la citada Ley 454, en Colombia existen organizaciones específicas para apoyar la economía solidaria. De fomento como el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones), el Fondo de Fomento de Economía Solidaria (Fones), la unidad administrativa especial de organizaciones solidarias, los consejos pedagógicos de economía social y solidaria y las empresas acreditadas para impartir educación solidaria. Asimismo, existen organismos de vigilancia como el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) y la Superintendencia de Economía Solidaria (SES)²⁶.

1.3 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS

1.3.1 Definición y principios. El cooperativismo se reconoce como “una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta, sus necesidades”²⁷. Esta doctrina tiende a organizar regímenes de cooperación particularmente en el ámbito económico y social y a propiciar una organización tanto en la producción como en la distribución y el consumo de riquezas en forma de cooperativas de toda clase. Por ello, la teoría de la cooperación se basa en dos elementos fundamentales: el interés personal del asociado y las condiciones materiales que impulsan a la cooperación por dos motivos: los materiales y los metaeconómicos.

Desde luego, existe una serie de principios que rigen el cooperativismo; dichos principios han evolucionado a lo largo de la historia social y económica del llamado mundo moderno. En la actualidad, existen siete principios cooperativistas: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación cooperativa, formación e información,

²⁵Ibíd. Art 5.

²⁶LIMAS SUÁREZ, Sonia Janneth y RAMÍREZ RODRÍGUEZ, Augusto Ezequiel. Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria. 2 ed. Bogotá: Trillas de Colombia, 2011. p. 127.

²⁷PELLINI, Claudio. El Cooperativismo, principios, concepto, definición, cooperativas, resumen. [en línea]. Historia y biografías. HB. 14 de octubre de 2014. [citado 8 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://historiaybiografias.com/conceptos12/>

cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad²⁸. Asimismo, el movimiento cooperativo, como parte de la economía solidaria, se basa en valores como la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua, la reciprocidad, la equidad, la responsabilidad participativa y el cuidado del medio ambiente.

Ahora bien, según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la cooperativa se define como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”²⁹. Es decir, las cooperativas deben asumir los principios y valores del cooperativismo para su funcionamiento a partir del concepto de economía solidaria.

Existen cinco tipos de cooperativas: multiactivas, integrales, de trabajo asociado, precooperativas (persona jurídica, pública o privada) y especializadas (financieras, ahorro y crédito, aporte y crédito, transporte, vigilancia, agropecuarias y pesqueras). Las cooperativas de ahorro y crédito, también conocidas como SACCO, por su sigla en inglés (Savings and Credit Cooperative), no solo tienen servicios financieros sino que, además, dan la oportunidad de que sus asociados sean dueños de las entidades financieras y, desde luego, impulsan la creación de empresa y, debido a la flexibilidad en los servicios, dan la posibilidad a los cooperados de satisfacer sus necesidades individuales y, por ende, al beneficio de un colectivo.

En la actualidad, organismos como el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Woccu)³⁰ y la ACI promueven desde el ámbito internacional las instituciones cooperativas de ahorro y crédito. Colombia se encuentra inscrita a Woccu, el cual se reconoce como “la asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito, promueve el crecimiento sustentable

²⁸PRINCIPIOS Y valores cooperativos. [en línea]. Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional. [citado 15 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

²⁹Ibíd.

³⁰WOCCU: siglas en inglés del World Council of Credit Unions, creado el 01 de enero de 1971.

de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo a fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad”³¹. La misión de Woccu consiste en “mejorar las vidas a través de las cooperativas de ahorro y crédito”³². Por su parte, la ACI, fundada en Londres en 1895, “es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo, el principal objetivo de la Alianza es promover y fortalecer cooperativas autónomas”³³.

1.3.2 Breve historia... hacia el cooperativismo moderno. Se considera ahora pertinente reconocer los inicios del cooperativismo, como forma de economía solidaria; en especial, dar lugar a las causas que llevaron a su constitución con la aparición de las primeras cooperativas organizadas³⁴. El movimiento cooperativo actual se inicia hacia fines del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX; sin embargo, las ideas de ayuda mutua y solidaridad se manifestaron desde tiempos inmemorables. Se presume que en épocas prehistóricas el hombre vivió originariamente agrupado en tribus, hordas o bandas. Las unidades familiares surgieron luego; por ende, las actividades económicas se desarrollaron en común y se practicaban formas de cooperación en los grupos dedicados a tareas de caza y pesca.

En la edad antigua, civilizaciones como Babilonia establecieron diversas organizaciones para el arrendamiento y la explotación en común de las tierras laborables. De la misma manera, hubo colonias cooperativas organizadas por sectas religiosas de las cuales se puede destacar una colonia establecida a orillas del Mar Muerto³⁵. En China, en el siglo XII, aparecieron asociaciones cooperativas de ahorro

³¹CONSEJO MUNDIAL de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCU). [en línea]. Acriter. Soluciones de negocio para procesamiento de transacciones, 2012. [citado 20 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.acriter-sa.com/entrada/ficha/117-consejo-mundial-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-woccu.html>

³²SOBRE CONSEJO Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. [en línea]. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. [citado 01 abril 2016]. Disponible en internet: <http://www.woccu.org/about/mission>

³³¿QUIÉNES SOMOS? [en línea]. Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional. [citado 15 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>

³⁴En este apartado se recurre de manera fundamental, pero no exclusiva, a lo expuesto por José del Carmen Oviedo Barrera.

³⁵OVIDO BARRERA, José del Carmen. Fundamentos de la economía solidaria. Tunja: 2007, Jotamar, 2007. p. 35.

y crédito limitadas a un pequeño grupo de miembros de una comunidad. En Roma existieron los *Collegia*, conformados por artesanos que constituyeron colegios comerciales, cobijados bajo la figura de asociaciones religiosas³⁶.

Ya en la Edad Media, se resaltan tres manifestaciones precooperativas: en los medios rurales los campesinos se agrupaban para realizar colectivamente la transformación y venta de la producción agrícola, en los medios urbanos se desarrollaban actividades de ayuda a los miembros de las gildas o corporaciones que eran instituciones cuyos rasgos son semejantes a los sindicatos y cooperativas de la actualidad y en los monasterios cristianos se realizaban actividades de producción y consumo de forma comunitaria, lo cual se constituía en un tipo particular de cooperativas autosuficientes³⁷.

La edad moderna parece ser la época de afianzamiento de las ideas cooperativas, dentro de lo cual cabe resaltar las obras de los pensadores sociales, las colonias de inspiración religiosa, las colonias hispanoamericanas y las misiones jesuitas. En las obras de pensadores sociales y economistas durante el siglo XVI y XVII se describen nuevos tipos de sociedades: autores como Tomas Moro, Tomaso Campanella y Francisco Bacón exponen diversos ideales que influyeron, de alguna manera, sobre los precursores directos del cooperativismo³⁸.

Durante los siglos XVII y XVIII, en las colonias hispanoamericanas algunos gobernantes españoles intentaron conservar ciertos rasgos de la organización económica de los indígenas. De igual modo, tanto las inquietudes espirituales como la intolerancia y las persecuciones de la época inspiraron en algunos movimientos religiosos la organización de colonias de economía colectiva: en las misiones jesuitas, en territorios de lo que hoy es Paraguay, se dejaron varios ejemplos de cooperación.

³⁶Ibíd. p. 36.

³⁷Ibíd. p. 37.

³⁸Ibíd. p. 38.

Para la época del nacimiento del movimiento cooperativo se destacaron precursores como Robert Owen, Charles Fourier, William King, Louis Blanc, Phillipe Buchez³⁹. Las condiciones socioeconómicas a finales del siglo XVIII e inicios del XIX consolidaron principalmente dos causas de la aparición de las cooperativas. Durante ese periodo se agudizaron las condiciones de proletarización de pequeños productores, pequeños propietarios, artesanos; de este modo, se ensanchó la fila de los desempleados. Asunto que se aunó a la concentración de la clase obrera en las ciudades. Se generaron así condiciones propias del capitalismo que se volvieron favorables para el nacimiento del cooperativismo. Como se puede deducir, el cooperativismo surge, entonces, como una necesidad de los trabajadores por buscar su unidad para luchar por su bienestar, en defensa de sus intereses, por un mejor nivel de vida: en Europa surgieron las cooperativas como medios de protección, defensa y reacción a las condiciones imperantes de aquella época, caracterizada por escasa intervención del estado, revolución industrial, inhumanas condiciones de vida y crecimiento desmesurado de intermediarios⁴⁰.

La segunda causa del surgimiento de las cooperativas se encuentra ligada con el movimiento asociacionista del siglo XIX, periodo en el cual el sector modesto de la población buscó soluciones fundamentadas en la unión de esfuerzos para compensar la debilidad individual con la fuerza de su número. Por esta época, en Europa el movimiento asociacionista se manifestó en cuatro tendencias: el sindicalismo, el socialismo, el cooperativismo y las sociedades anónimas. Es, de hecho, la sociedad anónima la que abre camino a las cooperativas al lograr el derecho a asociación de los trabajadores, y que sirve de encubrimiento de las primeras organizaciones cooperativas⁴¹.

A finales del siglo XVIII e inicios del XIX, las primeras cooperativas no contaban con una base económica sólida ni con los recursos crediticios para procurársela. Por

³⁹Ibíd. p. 38-48.

⁴⁰Ibíd. p. 48-51.

⁴¹Ibíd. p. 51-53.

ello, funcionaron en promedio medio año, máximo un año, debido a la ausencia de recursos financieros; en especial porque los primeros fundadores de cooperativas de consumo, ahorro y crédito, básicamente eran obreros, empleados y campesinos carentes de conocimientos de administración y economía. Solo hasta 1844 se estableció en Inglaterra una cooperativa que perdurara: la cooperativa de consumo de los “Probos pioneros de Rochdale”, reconocida como la iniciadora del movimiento cooperativo moderno, particularmente en materia de cooperativas de consumo. Por la misma época, en Alemania, Friedrich W. Raiffeisen organizó unas cooperativas de crédito rural⁴².

Para el caso colombiano, durante los primeros decenios de la vida republicana, mediante la figura del socorro mutuo, las clases menos pudientes se preocuparon siempre por asegurar condiciones de vida menos graves; por tal motivo, se creó la primera sociedad mutualista el 6 de julio de 1864, denominada sociedad de caridad de Bogotá. En 1882 se fundó la Sociedad de Ayuda Mutua de la Confederación Obrera de Cúcuta; en 1889, la de Mutuo Auxilio; en 1893, la de Socorro Mutuo de Manizales; y en 1899, la de Protección Mutua y la del Señor del Despojo. Entre 1900 y 1936 se produjeron varias experiencias e intentos por organizar entidades cooperativas y mutuales, muchas fallidas y otras con éxito poco duradero⁴³.

En 1904, el general Rafael Uribe Uribe, sobre el socialismo democrático de corte humanístico, planteó las ideas cooperativas. Para el año de 1916, el general Benjamín Herrera presentó el primer proyecto de legislación cooperativa. Asimismo, es de recalcar y resaltar el papel de María Cano, considerada como una de las precursoras del cooperativismo en Colombia: “como dirigente del Partido Socialista Revolucionario, promovió la constitución de sindicatos y cooperativas, como medios de organizar a los trabajadores en el camino de sus reivindicaciones”⁴⁴. Para 1920, el presbítero boyacense Adán del Carmen Puerto Sánchez se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo en el

⁴²Ibíd. p. 53- 57.

⁴³LIMAS SUÁREZ, Op. cit. p. 20-21.

⁴⁴ARANGO JARAMILLO, Op. cit. p. 323-328.

boletín Diocesano, periódico de la Catedral de Tunja. Se deduce que fue Boyacá el departamento donde se iniciaron las primeras actividades cooperativas. Departamento que actualmente se ha destacado por el desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito, multiactivas y del transporte, entre otras⁴⁵.

Es bien sabido que a finales de la década de los años 20 y parte de los 30 del siglo XX, se presentó una gran turbulencia económica y laboral, conocida como la Gran Depresión. Ésta no solo afectó a Norteamérica, donde se originó, sino que tal situación repercutió en el ámbito mundial (Colombia y América Latina, incluidas). Se vivieron, además, difíciles condiciones de gobernabilidad y de desestabilización social, lo cual produjo que los gobiernos diseñaran políticas sociales masivas, entre ellas el cooperativismo para aliviar las grandes tensiones de la época⁴⁶.

1.4 EL COOPERATIVISMO Y LAS COOPERATIVAS EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA

En el interés del Estado colombiano por reglamentar el ejercicio del cooperativismo y, por supuesto, de las cooperativas, se han expedido leyes y decretos con el fin de reglamentar tanto la constitución y el funcionamiento como la inspección y la vigilancia de las sociedades cooperativas. Tales normas se han creado para situaciones de coyuntura y para tiempos futuros; sin embargo, tal legislación ha variado a medida que los gobiernos de turno y sus políticas económicas lo han requerido. De acuerdo con esta premisa, se pueden organizar periodos cronológicos a partir de las leyes que han incidido en el rumbo de las cooperativas en Colombia.

1.4.1 1931-1962. El primer interés del Estado colombiano por reglamentar el cooperativismo se remonta al año 1931 con la expedición de la Ley 134. Ésta reglamentó la constitución de las sociedades cooperativas, los tipos de cooperativas, el funcionamiento interno y su administración, entre otros aspectos. Posteriormente, tal ley

⁴⁵LIMAS SUÁREZ, Op. cit. p. 25.

⁴⁶Ibíd. p. 21-22.

se complementó con la Ley 128 de 1936. En 1932 se expidió el Decreto 849 que reformó algunas disposiciones relacionados con la Caja de Crédito Agrario e Industrial que afectaron directamente el funcionamiento de las cooperativas. Además, en este periodo otras normas dictaron disposiciones particulares para el funcionamiento y la personería jurídica del Fondo Cooperativo Nacional: decretos como el 357 de 1948 y el 2462 de 1948 (disuelto finalmente en 1952 mediante el Decreto 2359). En 1959, la Ley 115 introdujo la formación cooperativa en la educación pública, reglamentada, a su vez, por el Decreto 1.861 de 1960 el cual estableció beneficios para las sociedades cooperativas que implementaran dicha formación.

Es importante resaltar que para “1933 existían en Colombia 4 cooperativas legalizadas de origen empresarial impulsadas por los sindicatos: Cooperativa Bananera del Magdalena, Cooperativa de Empleados de Bogotá, Cooperativa de Consumo la Antioqueña y la Cooperativa de Consumo de los Trabajadores de Cementos Diamante”⁴⁷. Para ese entonces, el número de cooperativas no era tan reducido, había otras como la Cooperativa Lechera del Atlántico y la Cooperativa de Buses de Santa Fe. Para 1940 “aparecieron Cooperativas de Producción, de Transportes, Educativas y de Vivienda. También se organizaron las primeras asociaciones de Cooperativas u organismos de segundo grado, como la Unión Cooperativa Nacional (Uconal), que agrupa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y la Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop), que reúne a las Cooperativas de consumo y otras que se organizaron a partir de 1958”⁴⁸.

1.4.2 1963-1987. En 1963 se emitió el Decreto-Ley 1.598 que introdujo el concepto de la especialización; de este modo, se permitió a las cooperativas de ahorro y crédito captar ahorros en forma de depósitos. Situación que fue reglamentada cinco años más tarde mediante el Decreto 2.059. En ese mismo año se expidió el Decreto-Ley 1.630, con el

⁴⁷Ibíd. p. 27.

⁴⁸LA COOPERACIÓN. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 7 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/general1.htm>

cual se estableció el Instituto Nacional de Financiamiento Cooperativo. Años después, en 1981 se promulgó la Ley 24. Ésta transformó la Superintendencia Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) e implantó sus objetivos, estructura y funciones. Para 1985 se firmó el Decreto 1.659, modificado un año más tarde por el Decreto 1.658 de 1986: reconoció la existencia de organismos financieros de grado superior y los órganos de vigilancia. Por último, en 1986 se expidió el Decreto 2.536 por el cual se creó el Consejo Nacional de Economía Solidaria. Un apunte de interés en este periodo consiste en la creación, en 1970, de la primera compañía de seguros organizada en Colombia de acuerdo con los principios y métodos del Cooperativismo: Seguros La Equidad⁴⁹.

1.4.3 1988-1997. La Ley 79 de 1988 consolidó la actividad financiera de las cooperativas en el país “bajo el mando de los organismos de segundo grado existentes”⁵⁰. Posteriormente, esta Ley fue reglamentada por el Decreto 1.111 de 1989 en el cual se establecieron las normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las cooperativas. Ahora bien, el Decreto 1.134 del mismo año se ajustó el decreto anterior y reguló la actividad de las cooperativas de ahorro y crédito. En 1997 se promulgó el Decreto 1.688 en el que se fusionaron algunas de las dependencias del Dancoop.

1.4.4 1998... Los años 1996 a 2000 constituyeron una catástrofe para el cooperativismo financiero pues las principales organizaciones de este tipo entraron en quiebra por diversos motivos:

...la inexperiencia de los administradores y directivos, las medidas restrictivas del gobierno, los celos de la banca capitalista, el desvío de los objetivos sociales hacia objetivos meramente económicos, el alejamiento y cierto desconocimiento de los intereses de la base social, la corrupción de algunos dirigentes, la penetración de dineros calientes, la falta de control social y de control estatal, la ausencia de

⁴⁹Ibíd.

⁵⁰ZABALA SALAZAR, Hernando. La reforma financiera y sus efectos en el cooperativismo. [en línea] Asociación Antioqueña de Cooperativas, Confecoop Antioquia, 2008. p. 28. [citado 15 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://confecoopantioquia.coop/usuario/INVESTIGACIONES/2008/LAREFORMAFINANCIERAYSUSEFECTOSENELCOOPERATIVISMO.pdf>.

programas consolidados de educación en economía solidaria, sentido de pertenencia débil o inexistente entre los asociados y otros⁵¹.

En el año 1998 se expidió la Ley 454 (vigente en la actualidad) mediante la cual se regula la economía solidaria en el país. Tal estatuto transformó el Dancoop en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial); de igual modo, creó la SES y el Fogacoop. Junto con ello se dictaron normas relacionadas con la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa, reglamentado posteriormente mediante el Decreto 1.714 de 2012 en lo referente al Cones. Ahora bien, es necesario precisar que, a pesar de la crisis del momento, para “1999 se llega a 10.917 cooperativas, según informe de la unidad administrativa especial de organizaciones solidarias”⁵². La anterior periodización ha marcado unas rutas específicas en la vida del cooperativismo en Colombia. Para el primer periodo (orígenes del cooperativismo reglamentado en Colombia) se puede hablar de la etapa de reconocimiento de las formas asociativas de cooperación. En esos 32 años se encontró una política de fomento para el crecimiento del cooperativismo. Sin embargo, su autonomía en cuanto al manejo de los dineros captados era inexistente, pues estos eran depositados en la Caja Colombiana de Ahorros.

De otra parte, durante el segundo periodo, con el fin de fortalecer el sector de fomento financiero, se conformó en 1968 el Instituto de Financiamiento Cooperativo (Financiacoop) que inició a sus operaciones en 1969. En 1988, tras la crisis administrativa de esta entidad en 1986, se aprovechó la expedición de la Ley 79 para cambiar su razón social a Banco Cooperativo de Colombia (Bancoop).

Para 1982, se aprovechó la celebración del “Primer Congreso Cooperativo Colombiano” en la ciudad de Bogotá para establecer las bases para un sistema financiero autónomo. Poco tiempo después, el gobierno de turno introdujo una nueva normatividad que no favoreció la consolidación del sector cooperativo. “Con los Decretos 1659 y 1658 se produjeron las condiciones para que las debilidades en la gobernabilidad fueran en

⁵¹UNIDAD ADMINISTRATIVA especial de organizaciones solidarias. Trabajo y economía solidaria estrategias de justicia social y paz. Plan de acción plataforma estratégica. Bogotá. Abril de 2000. En. LIMAS SUÁREZ, Op. cit. p. 28.

⁵²Ibíd. p. 27.

ascenso”⁵³. Por esta razón, se hizo necesario crear un nuevo marco legal, el cual surgió con la Ley 79 de 1988.

Para el tercer periodo, con la expedición de la Ley 79 de 1988 las cooperativas sufrieron una transformación debido a que su naturaleza de crédito se convirtió en ahorro y crédito. De igual manera, con esta ley aparecieron los conceptos de especialización financiera y banca cooperativa. No obstante, se “desaprovechó la oportunidad histórica dada desde 1963 y, en vez de construir una red financiera unificada, se aceptó la propuesta de competencia y se fomentó la insularidad y el individualismo”⁵⁴. Esto generó una honda crisis del sector cooperativo en el año de 1998.

En el último periodo, a partir de la crisis sufrida en 1998 se promulgó la Ley 454. Ésta introdujo varias transformaciones en la recomposición del sector y las relaciones de las cooperativas con el Estado. Además, reestructuró varias de las entidades reguladoras y fortaleció el cooperativismo en el país.

⁵³ZABALA SALAZAR, Op. cit.

⁵⁴Ibíd.

2. EL COOPERATIVISMO COLOMBIANO EN CONTEXTO DE LOS AÑOS 90 DEL SIGLO XX

2.1 LA DÉCADA DE 1990 EN COLOMBIA

2.1.1 Una nueva constitución. Diversos son los hechos que marcan la Colombia de la década de 1990. Sin embargo, el de mayor relevancia lo constituye la promulgación de una nueva Constitución Política. La nueva Carta tiene orígenes en una

...propuesta surgida de un Movimiento Estudiantil que querían cambiar la constitución de 1886, por considerarla obsoleta para enfrentar los nuevos desafíos en los derechos fundamentales y asegurar la paz en Colombia. Ante las elecciones del 11 de marzo de 1990 de Colombia, en las que se elegían Senado, Cámara de Representantes, Asamblea Departamental, Juntas Administradoras Locales (JAL), Concejo Municipal y Alcaldes (las elecciones para gobernador solo fueron a partir de la constitución del 91). El movimiento Estudiantil propuso incluir un séptimo voto en el que se solicitaría una reforma constitucional mediante la convocatoria de Asamblea Constituyente. Aunque la papeleta no fue aceptada legalmente, sí se contó de manera extraoficial y, finalmente, la Corte Suprema reconoció la voluntad popular mayoritaria, validando el voto. El movimiento de la séptima papeleta es un movimiento de su propia propuesta por tanto el origen de la Constitución de 1991⁵⁵.

La nueva constitución política, que entró en vigor el 04 de julio, introdujo múltiples cambios que revolucionaron la nación; entre ellos se pueden destacar la libertad de cultos, la acción de tutela –catalogada como el mayor logro de la carta del 1991–, la creación de la Fiscalía General de la Nación –la cual tan solo comenzó operaciones hasta el 1 de julio de 1992– y de la Corte Constitucional –que inició funciones tres días después de promulgada la nueva constitución–, los estados de excepción –que representan una herramienta para expedir decretos con fuerza de ley en momentos de anormalidad o emergencia por parte del Presidente de la República–, la descentralización administrativa, la defensa y garantía de la equidad social –a través del reconocimiento de las minorías

⁵⁵COLABORADORES DE Wikipedia. Séptima papeleta. [en línea]. Wikipedia la enciclopedia libre; 2016 sep 16, 12:00 [citada 03 octubre 2016]. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9ptima_papeleta

étnicas y la equidad de género para la mujer en el país—, la consagración de Colombia como un estado social de derecho, la democracia participativa —donde no solo los colombianos tienen el derecho de elegir a sus gobernantes sino también cuentan con mecanismos de participación directa en la toma de decisiones de carácter político y que afectan los intereses de toda la comunidad—.

La Carta Magna de 1991 también retomó la figura del Vicepresidente, que había sido eliminada en la reforma a la constitución de 1886 por Rafael Núñez en 1910, y comenzó a implementarse nuevamente, por elección popular, en 1994; de igual modo, se establecieron las bases fundamentales para lo que sería el Sistema de Salud en donde el servicio es responsabilidad del Estado; de otra parte, se modificó el sistema de la banca central del país, en donde se sustituyó la Junta Monetaria por la actual Junta directiva del Banco de la República, lo que dio autonomía a este ente nacional. Asimismo, se gestó la creación de la defensoría del pueblo, organismo que garantiza, promueve, divulga, defiende y protege los derechos humanos; se estableció la necesidad de tener un marco constitucional para la protección del medio ambiente; se fijaron reglas claras para la distribución e inversión de los recursos de las regalías; se endureció el régimen de inhabilidades e incompatibilidades de los congresistas y los miembros de asambleas, concejos y juntas administradoras locales; otro alcance importante de la constitución del 91 fue la no pérdida de la nacionalidad por el hecho de adquirir otra extranjera; la creación de la herramienta de acción popular. En la Carta también se estableció que el Estado y la sociedad deben prestar protección integral a la familia; además, del hecho de que los gobernadores también fueran elegidos por voto popular, hasta 1990 eran nombrados por el Presidente de la República⁵⁶.

2.1.2 La apertura económica en Colombia. “En 1990 se inicia un proceso de transformación en la economía colombiana, que interrumpe una etapa de 60 años de proteccionismo y expansión de la intervención directa del estado en la vida social y

⁵⁶20 GRANDES cambios que generó la constitución de 1991. [en línea]. El País 02 de julio de 2011. [citado 07 julio 2016]. Disponible en internet: <http://m.elpais.com.co/elpais/colombia/20-grandes-cambios-genero-constitucion-1991>

económica”⁵⁷. En este sentido, tras la posesión de César Augusto Gaviria Trujillo como Presidente de la República se generaron varios cambios en la estructura tanto administrativa como económica del país. Con base en su plan de gobierno

...denominado “La Revolución Pacífica” (PRP, y conocido popularmente como “el revolcón”), logró que varios grupos guerrilleros se reincorporaran a la vida civil [...] se promovió el proceso de apertura económica, se creó el Ministerio de Comercio Exterior (ley 07 de enero 16 de 1991), se redujeron los aranceles y las barreras al comercio, se abrieron las puertas a la inversión extranjera, se impulsó la primera zona libre de comercio en el continente americano, Colombia lideró el proceso de integración regional y subregional, se fortaleció el papel del sector privado y se emprendieron planes de modernización de la infraestructura de puertos, vías y comunicaciones⁵⁸.

El hecho notable en aspectos económicos lo constituyó la incursión de la política de la apertura económica. Este modelo económico se venía desarrollando en países como Estados Unidos, con el presidente Ronald Reagan, Inglaterra, con la Primera Ministra Margaret Thatcher, y Chile, primera nación en América Latina en adoptar este modelo económico durante el periodo del general Augusto Pinochet.

Dicha decisión, debido a una política proteccionista, dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado, con la nueva competencia que generaba la introducción de productos extranjeros en el mercado nacional se cambió completamente la relación que se tenía entre la producción y la demanda que había regido el país por décadas. Como resultado, muchas de las empresas e industrias colombianas no lograron sobrevivir a dicha competencia y desaparecieron, al igual que sectores enteros de producción. Sin embargo, para los consumidores, a los cuales la desaparición de ciertas industrias no afectó su poder de compra, la política de apertura económica significó mayor variedad de los productos a menores precios y con mejor calidad⁵⁹.

⁵⁷VALDERRAMA DÍAZ, Rodolfo. Auge, crisis y recesión económica colombiana –Años noventa-. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 1999. 242,243 p. En: Revista Apuntes del Cenes. Vol. 18. No. 27 y 28.

⁵⁸PRESIDENTES DE la República de Colombia. [en línea]. Así es Colombia. [citado 13 julio 2016]. Disponible en internet: http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/rc_65.html

⁵⁹APERTURA ECONÓMICA. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 13 julio 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

De otra parte, “la apertura modificó el contexto del sistema financiero, se abrió paso al ahorro masivo y se consolidó en las corporaciones financieras la capacidad para invertir, para otorgar créditos y para asesorar al sector productivo”⁶⁰.

Junto con ello, Colombia vivió en el final de la década de los años 80 y principios de los años 90 un desmesurado incremento sobre los niveles de la propiedad raíz. El dinero producto de las actividades ilícitas ingresaba a grandes escalas y encontraba en los inmuebles la posibilidad de lavarse fácilmente. El campo vivió una autentica contrarreforma agraria que en poco tiempo entregó las tierras productivas a nuevas manos que, junto con el desplazamiento de los cultivos de explotación ilícita, ayudó a que en Colombia la tierra se encareciera. Por si fuera poco, muchas otras inversiones comerciales ostentaron en su oculto fondo el dinero del narcotráfico, como ocurrió con grandes almacenes y supermercados con productos importados. Estos hechos impulsaron la invasión de dólares en el mercado negro que repercutió en un contexto que llevó a que se afectara de manera fuerte en la inflación.

Por demás, los procesos de persecución, muerte y captura de los grandes capos del narcotráfico propiciaron situaciones como una mayor integración a las redes globalizadas del tráfico y, de manera adicional, una especie de democratización y división del trabajo en este negocio. Así, nacieron varias empresas pequeñas del narcotráfico que se especializaron en fases concretas del proceso productivo y de exportación; mientras tanto, los grupos armados ilegales eran los encargados de la fase del cultivo, la fabricación de la base para el alcaloide o la vigilancia y administración de los laboratorios.

A mediados de la década de los años 90, los altos precios de la tierra en los campos tendieron a bajar. La estampida de los capitales derivados del narcotráfico afectó la producción y el deterioro de las cotizaciones sobre los activos de reserva. Los inmuebles se desvalorizaron y perdieron su peso como garantía para los créditos, el ahorro cayó y esto contribuyó al desbalance de la cuenta corriente. Desde luego, el capital del

⁶⁰ATEHORTUA CRUZ, Adolfo León y PADILLA PIRAQUIVE, Martha Rocío. Crisis del Cooperativismo financiero en Colombia, 1996-1998. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2005, p. 21.

narcotráfico tocó muchas instancias legales de la economía colombiana. Por ejemplo, el llamado “Proceso ocho mil” demostraría la manera como el capital de empresas fachada se movía ostensiblemente y sin dificultades por la más prestigiosa banca nacional⁶¹.

2.1.3 La Crisis del sector financiero y cooperativo. En 1995, las cooperativas vinculadas al sector financiero del país lograron captar movilizar algo más de la sexta parte del total del ahorro nacional, vinculando a más de tres millones de colombianos en 900 municipios del país. El cooperativismo ganó independencia y autonomía al consolidar sus propias fuentes de financiación y se convirtió en un sector imprescindible para el desarrollo del país. Ya en 1996 el derrumbe de las primeras entidades financieras cooperativas arrastró por el efecto domino a gran cantidad de sus homólogas, en los años siguientes la crisis alcanzó niveles increíbles y para 1998 se produjo la liquidación de 49 entidades cooperativas financieras, la intervención sobre 9, otras 19 incorporadas, 700 oficinas y/o sucursales cerradas y otros resultados desfavorables para el sector.

Según Confecoop, entre las principales causas de dicha crisis se encuentran: la recesión de la economía colombiana, la crisis del sector financiero tradicional, la inadecuada infraestructura de supervisión y vigilancia estatal, la ausencia de normas reguladoras, las inconvenientes decisiones gubernamentales y las fallas al interior del sistema financiero cooperativo. Mientras que para Ascoop las causas radicaron en la ausencia de regulación estatal, la incapacidad del organismo estatal encargado del control y vigilancia de las organizaciones cooperativas, las normas gubernamentales apresuradas y la carencia de una sólida formación cooperativa en las entidades del sector⁶².

Tal crisis fue reconocida por el Gobierno Nacional y se constituyó en una de las causas de alteración del orden público económico que se adujeron para expedir el Decreto 2330 de 1998. Tal decreto declaró el estado de emergencia económica y social. En efecto, en el numeral 14 de los considerandos se señaló: “Que las organizaciones solidarias que desarrollan actividades financieras y de ahorro y crédito han venido sufriendo una crisis,

⁶¹Ibíd. p. 84-87.

⁶²Ibíd. p. 29-32.

que se ha agudizado por razón del difícil entorno económico, con el agravante de que sus depósitos no se encuentran cobijados por el seguro de depósito del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin)”. “En efecto, actualmente se encuentran intervenidas por el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (Dansocial) treinta y cuatro cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales treinta y una están en liquidación y tres en administración. Además, la Superintendencia Bancaria ha intervenido ocho cooperativas financieras, de las cuales siete se encuentran en liquidación y una en administración”⁶³. Ante tal situación, el Gobierno Nacional, mediante el Decreto 2331 del mismo año, dispuso la creación del Fondo de Solidaridad de Ahorradores y Depositantes de Entidades Cooperativas en Liquidación; esto con el fin de aliviar la situación vivida por los pequeños ahorradores del subsector.

La Caja Popular Cooperativa fue una de las primeras entidades del sector en ser intervenida, en noviembre de 1997. En ese año ya estaba en decadencia debido a “malos manejos, negocios equivocados, inversiones inconvenientes, gastos suntuosos, pérdida de la filosofía cooperativa y deficiente administración”⁶⁴. Para ese momento dicha entidad contaba con más de 200.000 ahorradores con un total de depósitos que aproximadamente alcanzaba los 200.000 millones de pesos. Lo más sorprendente del caso de la Caja Popular consistió en que el 90% de los afectados tenía menos de un millón de pesos en sus cuentas. Para junio de 1998 los ahorradores recolectaron 43.000 millones para el proceso de capitalización propuesto por el liquidador; sin embargo, faltaba por sumar los clientes institucionales y del sector público en donde la Caja tenía concentrada la mayor parte de sus operaciones para alcanzar la suma de \$70.000 millones, equivalente al déficit financiero de la entidad.

En julio de 1998, Construyecoop la sexta cooperativa financiera del país por nivel de activos fue intervenida por la Superbancaria. Tras la resolución, las directivas de la

⁶³ATENCIA MARTÍNEZ, Álvaro y UMAÑA SANTANO, Hugo Hernando. Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998-1999. [en línea]. Superintendencia Bancaria de Colombia, 2003. p. 7. [citado 15 agosto 2016]. Disponible en internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/80web/archivos/AlvaroAtencia.pdf>.

⁶⁴ASÍ SE reventó la caja popular cooperativa. [en línea]. El Tiempo 02 de abril de 1998. [citado 15 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-770024>

cooperativa reportaron una caída en los depósitos por más de 3.000 millones; entre tanto, la superintendencia suspendió la captación de recursos del público, así como la renovación y la prórroga de CDAT. Por ese último hecho, la cooperativa declaró su iliquidez. Posteriormente, se anunció la crisis en Coopexbanca, Avancemos, Corandina, Surandina, Coodesnal, Joreplat, Cooservir y Colahorro.

De otra parte, distintas opiniones afirmaban que la crisis se soportaba en el inusitado crecimiento de las cooperativas financieras sobre recursos volátiles, su incursión en nuevas actividades de crédito y en el perjuicio causado por el Decreto 789 de 1997. El 789 prohibió que las entidades del Estado colocaran recursos en instituciones financieras que no estuvieran vigiladas por la Superintendencia Bancaria, entre ellas, por supuesto, las cooperativas financieras. No obstante, se hace pertinente anotar que las dificultades, intervenciones y liquidaciones recayeron sobre las cooperativas financieras y los bancos cooperativos. Las cooperativas de ahorro y crédito, limitadas a sus asociadas e impedidas para captar recursos de terceros, no fueron afectadas por la crisis; a excepción de unas pocas entidades como la Cooperativa de profesores y empleados de la Universidad Pedagógica Nacional o el Fondo Interprofesional Unión Javeriana (Fijar)⁶⁵.

A lo largo de 1998, la actividad económica alcanzó los niveles más bajos de la década. La demanda de crédito decreció tanto como el dinero disponible para tal efecto. El desempleo, las altas tasa de interés y la incertidumbre continuaron alentando la crisis. Esta situación no fue indiferente para la banca tradicional, pues atravesaba por la misma crisis que el sector cooperativo financiero: utilidades a la baja, cartera en decrecimiento, deudas vencidas en ascenso y mayores dificultades de liquidez, fueron una característica común.

El crecimiento constante de las tasas y la angustia por la captación de dinero, además de colocar en competencia a la misma banca, hicieron que el público optara por depósitos de corto tiempo y que fuera de un lado a otro en busca de la mejor oferta. Después de

⁶⁵ATEHORTUA CRUZ, Op. cit. p. 95-105.

septiembre de 1998, la cartera vencida aumentó paulatinamente hasta llegar en diciembre a los dos billones de pesos más que en el mismo mes del año anterior.

En 1999, la situación de la banca tradicional era tan crítica como la de la banca cooperativa. Para el mes de febrero el conjunto del sistema financiero arrojó un saldo en rojo por más de 300.000 millones de pesos que, en solo dos meses, constituía la tercera parte del total de las pérdidas obtenidas en todo el año de 1998, en donde las instituciones públicas llevaban la mayor parte de tales pérdidas. Estas situaciones llevaron al Gobierno de Andrés Pastrana Arango a plantear la emergencia económica en el país⁶⁶.

En síntesis, la crisis financiera colombiana de la década de los años 90 fue la más profunda y costosa de todas las que tuvieron lugar durante el siglo pasado. Una década después se seguían publicando artículos con los cuales se pretendía entregar elementos para entender tal impacto; e incluso se llegó a recordar algunas cifras para ilustrar el difícil momento que enfrentó nuestro país:

En primer lugar, entre 1998 y 2001, la entonces Superintendencia Bancaria intervino 24 establecimientos de crédito con fines de liquidación (de un total de 104 que funcionaban en 1998), cifra que [...] evidencia el rápido deterioro que experimentó el sistema financiero [...].

En tercer lugar, la crisis tuvo un impacto significativo desde el punto de vista fiscal. El gobierno nacional se vio obligado a destinar cerca de 26,4 billones de pesos para su resolución (monto equivalente en precios constantes al 15,4 por ciento del PIB de 1999) [...] Con el fin de obtener parte de la financiación requerida y contar con las facultades necesarias para la instrumentación del programa de salvamento, en noviembre de 1998 el gobierno de entonces declaró la Emergencia Económica, la cual adoptó, entre otras medidas, el impuesto a las transacciones financieras

Por último, y como era de esperar, los efectos negativos de la crisis del sistema financiero se propagaron con rapidez al sector real de la economía [...] (el PIB se contrajo un 4,2 por ciento en el año 1999, mientras la tasa de desempleo superaba niveles del 20 por ciento)⁶⁷.

⁶⁶Ibíd.

⁶⁷APARICIO SMITH, Mónica. Una lección dolorosa. [en línea]. Semana 21 de junio de 2009. [citada 10 octubre 2016]. Disponible en internet: <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>

2.2 ENSEÑANZAS DE LA CRISIS DE LOS AÑOS 90 Y ACTUALIDAD DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

2.2.1 Enseñanzas. Una reconocida frase señala que se debe reconocer las pequeñas ganancias derivadas de las grandes pérdidas. En este caso, diversas lecciones y enseñanzas quedaron de la crisis de finales de 1990; aspectos que aún hoy en día repercute en algunos aspectos del sector financiero en general y en el ámbito cooperativo colombiano en particular.

2.2.1.1 Cinco lecciones en el sector financiero. A partir de las medidas que se tomaron frente a la crisis arriba señalada, Colombia emprendió un proceso de ajuste en los niveles macro y microeconómico que, según algunos especialistas, hace al país hoy menos vulnerable que en décadas anteriores.

*Importancia de mantener una posición macroeconómica sólida (tanto en los frentes fiscal, monetario y externo) a la hora de afrontar un choque adverso. Esto redundó, según especialistas, en la mayor solidez de los “fundamentales” de la economía nacional.

*Necesidad de que los gobiernos actúen de forma anticíclica, especialmente durante los períodos de auge, buscando contrarrestar la generación de burbujas especulativas y el crecimiento desproporcionado del crédito.

*Necesidad de contar con un marco de regulación y de supervisión del sistema financiero adecuado y en continua actualización. Precisamente a partir de esta situación, en Colombia la regulación prudencial del sistema financiero se ha venido ajustando a los estándares internacionales y la Superintendencia Financiera se ha fortalecido institucionalmente con el fin de mejorar su gestión y su capacidad técnica.

*Importancia de contar con mecanismos adecuados de coordinación entre los miembros de la Red de Seguridad del Sistema Financiero, conformada por el Ministerio de Hacienda, la Superintendencia Bancaria, el Banco de la República y Fogafin.

*Participación del Estado en la propiedad del sistema financiero para que no sólo hace a los países más vulnerables frente a la ocurrencia de una crisis sino que, además, suele incrementar los costos de su resolución⁶⁸.

2.2.1.2 Cuatro enseñanzas en el sector cooperativo.

***La especialización.** La Ley 454 de 1998, norma cuyos orígenes se remontaban a años anteriores y constituyó un punto de partida importante en la redefinición de la actividad cooperativa en general, afectó de modo particular a las entidades cooperativas dedicadas a la actividad financiera.

***Gobierno corporativo.** Se hizo evidente reconocer la necesidad de establecer estándares de gobierno corporativo que limiten y controlen el accionar de los administradores de este tipo de entidades. Estos controles habrían de repercutir en los eventuales conflictos de interés que se presentaran entre los administradores y los asociados; además de exigir de los administradores unos requisitos mínimos para ejercer los cargos a los cuales fuesen elegidos por los demás asociados. Para las cooperativas esto redundaría, en fin, en la necesidad de un mejor gobierno corporativo, no solamente en atención de los asociados sino que redundará en favor de las relaciones comerciales entre las entidades y el público en general.

***Hacia una nueva cultura de administración de riesgos.** La crisis demostró, sin lugar a dudas, en que dada la especialización de la actividad financiera cooperativa debía, por seguridad, estar acompañado por la adopción de los mismos parámetros de administración de riesgo a los cuales se encuentra sometido el sector financiero en general. Esto como consecuencia del hecho de que el manejo de la liquidez y del riesgo crediticio de las entidades cooperativas exige la mayor ortodoxia en períodos de expansión, como el que se dio a comienzos de la década de los años 90.

⁶⁸Ibíd.

***Los principios cooperativos y la actividad financiera.** Cada vez que se habla de cooperativas se reconoce la primacía absoluta que deben tener los principios cooperativos; en especial, frente a las exigencias propias del manejo prudencial de la intermediación financiera. Al respecto, se hace necesario hacer énfasis en que tal actividad financiera debe comprender el interés de no sólo los asociados de las cooperativas sino también del público en general. Por ello, las entidades cooperativas dedicadas a esta actividad debieron asumir mecanismos prudenciales que implementaran las condiciones mínimas en las que se debe realizar la actividad financiera con el fin de beneficiar, a su vez, la aplicación de los principios solidarios propios de estas entidades⁶⁹.

2.2.2 Actualidad de las cooperativas en Colombia. A pesar de la terrible crisis sufrida por el sector financiero en la década señalada, situación que afectó en gran medida a las cooperativas y que redundó en la liquidación de muchas de ellas, para el presente siglo las cooperativas se convierten en una ficha clave para la economía nacional: representan el 4,9% del total de PIB nacional y tienen una generación de empleo superior a los 500 mil puestos de trabajo⁷⁰.

Sin embargo, también se ha de reconocer que en la actualidad un buen número de empresas surgen como cooperativas, sin seguir de cerca el modelo estructural del sector cooperativo. Este hecho ha maltratado y dañado la imagen del cooperativismo en Colombia. Aun así, existen, aproximadamente, 6.500 instituciones cooperativas, las cuales aportan en gran cantidad de aspectos en la economía y la sociedad colombiana. Entre los aspectos más importantes del sector en el país se encuentran

...la alta generación de empleo, el crecimiento en el número de asociados que supera los 5 millones, los grandes aportes al PIB nacional con más de 15.000 millones de dólares en ingresos. Esto especialmente con el rol que ha tenido el cooperativismo de ahorro y crédito en materia de inclusión financiera con más de 4 millones de colombianos como asociados de dichas cooperativas. Por ende, este es un renglón de la economía que se convierte en un aliado del Gobierno Nacional

⁶⁹ATENCIA MARTÍNEZ, Op. cit. p. 10.

⁷⁰COOPERATIVAS: UN impulso económico y social al país. [en línea]. Portafolio 16 de octubre de 2014. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://m.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>.

para distribuir la riqueza y generar bienes públicos, dado que es un sector que esta donde la banca no llega y gobierno en muchas ocasiones tampoco⁷¹.

Como se puede deducir del presente capítulo, la vida de las cooperativas en Colombia ha tenido una fluctuación bastante particular. A pesar de las crisis de la década de los años 90 del siglo pasado y de los distintos avatares que le han sucedido en la historia reciente del país, las cooperativas, como ejecutoras de una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas, han mantenido un crecimiento que no es para nada despreciable; en especial, porque se constituyen en una forma como la sociedad se une para contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades.

Del largo listado de cooperativas existentes en el país hubo una que surgió en un momento cuando cualquier inversionista no recomendaría arriesgar un solo peso por crear una entidad de este tipo, y menos una que se dedicara al sector del ahorro y crédito. Comerciacoop, la cooperativa de comerciantes de la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá, fue fundada, precisamente, en 1996, en medio de la crisis que afectaba al sector financiero en Colombia y, de manera particular, a las cooperativas de tipo financiero. En ese año hubo una coyuntura social de euforia entre los comerciantes del municipio que fue aprovechada por Jesús María Medina Durán, pensionado y exgerente de la Caja Popular Cooperativa, para traducirla en la creación de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop.

Han pasado veinte años y el lugar que ocupa en la actualidad Comerciacoop en el ámbito del cooperativismo nacional es, sin lugar a dudas, predominante. Con sede en la “Capital Religiosa de Colombia”, presta servicios a sus asociados en ocho municipios del centro, oriente y occidente del departamento de Boyacá. El surgimiento de la Cooperativa, sus veinte años de historia y el papel que en ella ha desempeñado su gerente-fundador constituyen el tema central del siguiente capítulo.

⁷¹Ibíd.

3. 20 AÑOS DE LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES COMERCIACOOP, LA COOPERATIVA DE LOS BOYACENSES

3.1 EL EMPRESARIO JESÚS MARÍA MEDINA DURÁN

Figura 1. Jesús María Medina Durán, julio de 2016



Fuente: las autoras.

3.1.1 Sus primeros años

3.1.1.1 Huilense de cuna. Jesús María Medina Durán nació el 24 de diciembre de 1948 en el municipio de Teruel, localidad ubicada en las estribaciones de la cordillera Central, en la margen izquierda del río Magdalena. Fundado el 23 de septiembre de 1656 por los padres Franciscanos Bernardo de Lora y Juan Troyano, el municipio, según información suministrada por la Alcaldía Municipal de Teruel, se ha desarrollado en asentamiento indígena de los paeces⁷².

Desde 1877, el pueblo de El Retiro figura como aldea del departamental del Huila. En 1937, mediante ordenanza No. 35 de la Asamblea del Huila, se le cambió el nombre de El Retiro por el actual: Teruel. El territorio, con gran variedad de pisos térmicos que oscilan entre los 850 m.s.n.m. y los 1.200 m.s.n.m., se encuentra localizado al noroccidente del departamento del Huila, a una distancia de 50 kilómetros de Neiva, capital del departamento⁷³.

⁷²NUESTRO MUNICIPIO. [en línea]. Alcaldía de Teruel, Huila, “Teruel Productivo con Equidad Social”, 2016. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet: http://www.teruel-huila.gov.co/informacion_general.shtml.

⁷³Ibíd.

En ese municipio, en medio de cultivos de café y de arroz, don Mateo Medina y doña Sara Durán conformaron una familia numerosa de nueve hijos: Mercedes, María Inés, Pedro Simón, Jesús María, Miguel, Luis Ignacio, Gabriel, José Idelfonso y Sara Eugenia Medina Durán. Los once conformaron un núcleo familiar que creció en un medio humilde bajo principios y valores de honestidad, responsabilidad y trabajo. La familia de Medina Durán vivía en una finca cercana al casco urbano. Jesús María aprendió sus primeras letras en la escuela del pueblo. En esos años convivió con la zozobra de la violencia partidista que por la época azotaba gran parte del territorio colombiano.

Doña Sara Durán se caracterizó por ser una mujer devota, muy cercana a la Iglesia Católica y líder comunitaria. De ahí, tal vez, la ilusión de que alguno de sus hijos fuera sacerdote. Su candidato fue Jesús María (nacido un 24 de diciembre, hijo de una mujer fervorosa, no podía tener un nombre distinto a tan especial fecha para los católicos). Por eso, al terminar la primaria, por iniciativa de su madre, y con aceptación propia, Jesús María dio sus primeros pasos por la vía sacerdotal.

3.1.1.2 Camino hacia el sacerdocio. En 1962 inició sus estudios de bachillerato en el Colegio Pre-Seminario San Luís Gonzaga. Este establecimiento educativo que, se encontraba ubicado en el municipio de la Mesa de Elías, sur del departamento del Huila, cerraría sus puertas años después (exactamente, en 1995).

Figura 2. Colegio Seminario San Luís Gonzaga.



Fuente: <http://www.lanacion.com.co/>, 25 de febrero de 2016.

Posteriormente, Jesús María continuó sus estudios en el Seminario Conciliar María Inmaculada de la Diócesis de Garzón, también en el departamento del Huila. Esta institución educativa se ha dedicado a la formación inicial de los candidatos al sacerdocio

desde 1895⁷⁴. Su presencia en dicho Seminario tan solo reafirmaba la intención familiar de que siguiera la vía sacerdotal. Allí cursó hasta tercer año de bachillerato. En este último año en el preseminario, un hecho marcaría su vida.

En el proceso de formación académica, el Seminario contaba con una actividad cultural que se realizaba cada miércoles; en una de esas actividades le correspondió declamar una Poesía alusiva al maíz. Sin embargo, el pánico escénico hizo que al llegar a la cuarta estrofa se le olvidara la letra. Este hecho lo llevó, sin mediar consideración alguna, a tomar la decisión de no continuar en la formación para el sacerdocio. De este modo, su primaria vocación llegó a su fin. Sin embargo, hoy reconoce que la timidez se constituye en su mejor aliado para permanentemente enfrentar la realidad de la vida. Doña Sara entendió la decisión, pero no cejaría en su empeño por tener un sacerdote allegado. Por eso, gracias a su colaboración, se supo que en su vida apoyó a unos cuantos jóvenes en su formación sacerdotal.

Figura 3. Seminario Conciliar María Inmaculada de la Diócesis de Garzón.



Fuente: http://www.diocesisgarzon.com/?_escaped_fragment_=fundacion-/c1o18

3.1.1.3 Del bachillerato a la docencia y su paso por el ejército. En 1967 Jesús María culminó sus estudios de bachillerato en el Colegio (Instituto) Ciudad de Neiva. Para esa época se instauró el servicio militar obligatorio para los bachilleres y profesionales recién egresados. Por tal motivo, fue incorporado al 2º contingente de soldados bachilleres. Cumplió la etapa de entrenamiento en el Batallón de Artillería No. 9 Tenerife de Neiva, Huila. Posteriormente fue trasladado al Batallón de Infantería No. 34 Juanambú en Florencia, Caquetá. Fue una experiencia de tan solo seis meses cumplida en el municipio San Vicente del Caguán, Caquetá, en un sitio denominado San Venancio, a orillas del río

⁷⁴QUIÉNES SOMOS. [en línea]. Seminario Conciliar de Garzón, 2011. [citado 16 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://seminariogarzon.blogspot.com.co/p/quienes-somos.html>.

Caguán. Allí, entre eventuales desplazamientos de patrullaje en el área, cumplió la tarea de enseñar sus primeras letras a los niños de la escasa población en ese sector selvático.

Cumplida esta etapa, su aspiración era la de continuar estudiando. Por la limitación de recursos, la opción estaba en la universidad pública. Por ello se presentó a exámenes de admisión a la Universidad Nacional, en Bogotá. Aprobó el puntaje del primer examen; pero no los del segundo. Agotada la aspiración de continuar estudios emprendió la tarea de conseguir empleo. Decidió iniciar la vida laboral en la docencia. Inicialmente, se vinculó a un colegio particular en Campoalegre, Huila; posteriormente, fue nombrado profesor en comisión por la Secretaria Departamental de Educación. Laboró hasta agosto de 1969 en el Colegio Concentración Rural Jorge Villamil Ortega de la Federación de Cafeteros en Gigante, municipio ubicado en la parte centro oriental del departamento, conocido como la Capital Cacaotera del Huila.

3.1.2 Su paso por la Caja Agraria

3.1.2.1 Vinculación. Con el fin de ayudar a los pequeños agricultores, el presidente Enrique Olaya Herrera, boyacense de nacimiento, fundó durante su mandato (1930-1934) la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero. Con el pasar de los años, este ente económico se reconocería simplemente como la Caja Agraria. Antes de su liquidación en 1999, la Caja Agraria llegó a ser una de las entidades estatales más sólidas y prestigiosas del país: alcanzó a ser el banco más grande del país –su red superó las 800 oficinas–, contó con el mayor número de empleados adscritos a una entidad oficial (16.500) y actuó como único banco en cerca de 500 municipios⁷⁵. Este tamaño le permitió convertirse en el mayor prestamista del trabajador campesino.

En sus épocas de euforia y grandeza –ubicadas entre 1960 y 1980–, la Caja Agraria “se convirtió en una de las empresas más pujantes de Colombia, hasta el punto de que en varias oportunidades figuró en el listado de compañías donde la gente deseaba trabajar.

⁷⁵CAJA AGRARIA: adiós a otra insignia nacional. [en línea]. Portafolio 05 de marzo de 2007. [citado 27 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/caja-agraria-adios-insignia-nacional-230350>.

Es más, las familias colombianas se sentían orgullosas al decir que tenían un familiar ‘creditario’, nombre con el cual se les identificaba a los funcionarios de la entidad⁷⁶. Cuentan los cronistas de la época que era tal la importancia de la Caja Agraria que la existencia de una oficina en un caserío o pueblo se tomaba como argumento “natural” – mas no jurídico, claro está– para solicitar que esa población fuera ascendida a la categoría de municipio. En más, era tal el peso social de una oficina de la Caja Agraria que “el director de la oficina de la entidad y sus funcionarios estaban en la lista de los personajes más importantes del pueblo, a la par con el sacerdote, el alcalde y el comandante de policía⁷⁷”.

Figura 4. Construcción edificio de la Caja Agraria en Bogotá.



Fuente: <http://www.banrepcultural.org/coleccion-de-arte-banco-de-la-republica/etiquetas/bogot%C3%A1>

En 1969 ese era el contexto en el cual la Caja Agraria realizó una convocatoria a nivel nacional para suplir cargos para trabajos relacionados con el sector agropecuario. Jesús María vio allí la gran oportunidad para hacer parte del mayor y mejor empleador que existía en ese momento en el país; en consecuencia, decidió convertirse el “creditario” de la familia Medina Durán. Para ello, se presentó a las pruebas citadas por la Caja Agraria para suplir el cargo de inspector evaluador. Efectivamente, ganó el concurso y fue nombrado para el municipio de Timaná, Huila. Debido a la deficiencia de los correos por lo precario de las comunicaciones se refundió el nombramiento; pero se le brindó la posibilidad de vincularse a la Caja Agraria en otra región geográfica del país; exactamente, en Muzo, Boyacá. Firmó contrato de trabajo el 16 de septiembre de 1969 con una asignación básica mensual de \$750 pesos colombianos.

⁷⁶Ibíd.

⁷⁷Ibíd.

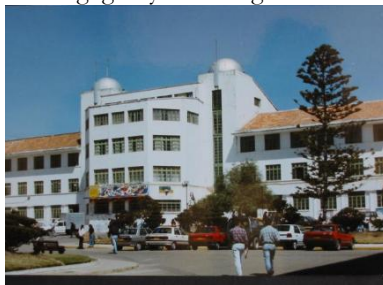
3.1.2.2 De la Provincia de Occidente a la capital del departamento: su título profesional. Cumplida la etapa de capacitación y entrenamiento en el cargo de inspector evaluador en Muzo, fue trasladado a Pauna, Boyacá. En ese momento tuvo la oportunidad de conocer buena parte del Territorio Vásquez (hoy Provincia de Occidente). Además de recorrer la exuberancia de la accidentada topografía y sus paisajes conformados de bosques nativos, pudo conocer la explotación de las minas de esmeraldas. Por tanto, fue testigo del derroche de dinero proveniente de la explotación esmeraldera; situación que contrastaba con la pobreza y el abandono de la zona. Convivió, además, con el particular comportamiento y las condiciones de vida social en la zona, que contrastaban en gran medida con la idiosincrasia del huilense. Posteriormente, fue ascendido al cargo de promotor de desarrollo rural; ello implicó su traslado al municipio de Moniquirá. Cumplió allí una etapa muy importante en la cual la Caja Agraria velaba por la ayuda a la transformación de la explotación agropecuaria mediante la transferencia de tecnologías a la comunidad campesina.

En el año de 1971 fue trasladado al Cocuy. Municipio al cual se llegaba en transporte público después de un viaje de 12 horas, en promedio, desde la capital del departamento. En esta zona, enmarcada por la Sierra Nevada del Cocuy, encontró una economía muy diferente a la que conoció en las provincias de Occidente y Bajo Ricaurte; asimismo, una cultura totalmente diferente, a pesar de estar en el mismo departamento. Su estadía fue muy breve: la productividad en su trabajo y su deseo de iniciar estudios en administración de empresas o una carrera en ciencias administrativas, lo llevaron a acercarse a la capital del departamento. Por esta razón, luchó un traslado. Inicialmente se le ofreció el municipio de Páez; ofrecimiento que fue reconsiderado por la Dirección de Personal y que redundó en su nombramiento para Ramiriquí en 1972. Prestó allí sus servicios por un periodo de siete meses. En ese mismo año logró su traslado a la capital del departamento.

Para ese entonces, ya había contraído matrimonio y encontrado en la conformación de su familia un nuevo motivo para cumplir su sueño de ser profesional en Administración

de Empresas, que había sido su objetivo después de haber renunciado a la labor del sacerdocio. Además de acostumbrarse a la penetrante brisa helada de la “Calle de la pulmonía” inició el camino hacia una nueva meta y se matriculó en 1973 en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), en la jornada nocturna. Las condiciones y los horarios laborales, las interrupciones en los semestres por los distintos cierres de la universidad y ciertos inconvenientes que tuvo en la elaboración del trabajo de grado repercutieron en que solo hasta 1982 obtuviera el título de Administrador de Empresas. De manera inmediata, inició otros estudios en la misma Universidad; alcanzó a cursar tres semestres de Tecnología en Mercadeo Agropecuario, en la modalidad semipresencial. Esta etapa de formación complementaria que se vio interrumpida por su traslado como director de la agencia de Pauna.

Figura 5. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sede Central.



Fuente: www.uptc.edu.co

3.1.2.3 De Tunja a las distintas provincias del departamento. Cumplida la meta de obtener los conocimientos en Administración de Empresas, decidió escalar en la estructura laboral de la Caja Agraria. Sabía que el siguiente cargo era el de Director de Oficina, tal opción no era fácil para la época porque era política de la entidad que para llegar a esos cargos había que cumplir la carrera desde el menor nivel de jerarquía. Después perseverar en el intento fue nombrado, en octubre de 1988, como director de la Agencia de Pauna. Esto lo convirtió en el primer director en la regional de Boyacá y Casanare con un título profesional, hecho que incomodó a muchos de los trabajadores antiguos en la entidad.

Después de 18 años volvió a la Provincia de Occidente de Boyacá. Ahora su intención era la de ayudar a la mejora de las condiciones económicas de la comunidad. Trabajó en

dos frentes: mejora del clima laboral y la prestación del servicio en búsqueda de mayor rentabilidad financiera y social. Estas acciones, como todo cambio, implicaron inconformismos, pero fue una escuela de experiencia que se aunó a la teoría aprendida en la Universidad.

Las minas de Muzo, San Pablo de Borbur, y Otanche no solo han generado riqueza al país. Se considera que Colombia alcanza una participación del 55% en el mercado mundial de esmeraldas⁷⁸ –y gran porcentaje de ese total ha sido extraído del occidente boyacense–. Esa riqueza, que comenzó a explotarse a gran escala hace más de sesenta años, generó, además, disputas por el control del negocio. A partir de la década de los años 60 del siglo XX se generó un escalonamiento en la violencia que se fue recrudeciendo con los años y ya para los años de 1980 se hablaba de la Guerra Verde en el Occidente de Boyacá.

En la época del nombramiento, en Pauna se vivía en la zona una guerra con saldo muy trágico de muertes violentas que confrontaban dos regiones que compartían geografía, condiciones y problemáticas, pero que se convirtieron en rivales: Pauna y San Pablo de Borbur. Por si fuera poco, existía presencia de alzados en armas. Por consiguiente, se vivía un ambiente de permanente zozobra que obstruían las mejores intenciones de apoyo a la región.

La sumatoria de estos aspectos y de sus consecuencias que se generaban en la zona, lo llevó a solicitar traslado; y sin considerar aspectos de localización, aceptó en el año 1989 la agencia de Covarachía (Cueva de la luna). Esta es apartada población del norte de Boyacá caracterizada, en su mayoría por ser zona árida, condición derivada de la conformación del Cañón de Chicamocha. Una región golpeada por la pobreza generada, en ese momento, por la dejación de la siembra de coca y por una escasa producción agropecuaria sustentada en explotación del fique, tabaco; en especial, en el sector de la

⁷⁸EL 55% del mercado mundial de esmeraldas proviene de Colombia, que tiene las piedras más finas. [en línea]. Portafolio 21 de julio de 2010. [citado 10 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/55-mercado-mundial-esmeraldas-proviene-colombia-piedras-finas-427376>.

Hacienda Las Tapias. Se contaba, además, con alguna presencia de ganado bovino criollo de doble propósito y especies menores, especialmente caprinos.

Inició labores como director de Oficina en una pequeña agencia que tenía unas condiciones de cartera muy particulares: no superaba los 120 millones, pero de los cuales 82 se concentraban en unas 220 personas de 68 familias que vivían en la ya mencionada Hacienda las Tapias. El predio se dedicaba a la siembra de tabaco rubio que se explotaba bajo un sistema feudal: el dueño de la finca le construía la vivienda a un grupo familiar de campesinos, la dotaba de enseres y les sostenía el mercado a cada familia durante todo el año. Una vez liquidada la producción de las dos cosechas de tabaco y realizada la venta, el propietario de la Hacienda descontaba los valores correspondientes al sostenimiento durante esos periodos y cada persona recibía su exiguo saldo neto. Se encontró, pues, con un sistema de servicio de crédito que favorecía, de manera particular, a una persona que concentraba su poder en la administración de la Hacienda. Dicha persona utilizaba a los mayores de edad de las 68 familias para obtener préstamos de 500 mil pesos a cada uno (máxima suma autorizada por la entidad de crédito con la fianza de uno de los dueños de la Hacienda). Para la época de siembra, cada día se cancelaban obligaciones y de nuevo se les renovaba los préstamos. Esto, aparentemente, era un procedimiento normal; pero se convertía en un sistema de endeudamiento cada vez más grande con más personas involucradas.

Evaluada la situación era obvia la necesidad de reorientar el sistema de préstamos de dinero y de administrar una cartera que se encontraba en manos de muchas personas con un único beneficiario que les servía de codeudor. Esta decisión de plano fue rechazado por el señor Jorge Enrique Pinto, quien figuraba como el único codeudor de todos los créditos. Así, el codeudor decidió cesar el pago de las obligaciones que venían siendo traslapadas con nuevos créditos. Se generó, en consecuencia, una tremenda crisis económica en la zona; crisis a la que se sumó a la situación de la siembra de coca, ya enunciada. La cartera en manos del señor Pinto llegó a vencerse en su totalidad. Ahora bien, el respaldo patrimonial era aparente porque se trataba de una propiedad de varios

hermanos que se la habían entregado al señor Pinto bajo algún sistema de explotación; además, su participación en Cootrasur, empresa de transporte pesado de Bucaramanga, donde ostentaba ser dueño de una flota de camiones, era complicada pues la mayoría del parque automotor no contaba con documentos formalizados.

Como consecuencia de la decisión tomada, se generó una gran afectación en esa población, no solo de los aparceros sino en toda la región; se creó, como consecuencia, un ambiente social muy complicado, aunado al surgimiento de la presencia de alzados en armas. Para mitigar esta grave situación, Jesús Medina hizo diversos contactos y logró, con ayuda del gobierno departamental, un plan de ayuda en el que participó la secretaria de agricultura del departamento y la presencia de las gentes en un foro campesino; se logró, además que el Instituto Colombiano de Reforma Agraria (Incora) se interesara en el asunto y se “incorizara” la Hacienda las Tapias para que fueran entregadas a las familias las tierras que venían explotando. De la gestión se consiguió, además, que los principales compradores de uno de producto de importancia del municipio, Hilanderías del Fonce y Empaques de Medellín, hicieran presencia mediante apoyos de material educativo para unas escuelas de la zona rural.

Se logró, de este modo, gracias a las decisiones administrativas y a las gestiones interinstitucionales del administrador de empresas Jesús María Medina Durán, desactivar un procedimiento anormal en el servicio de crédito; con lo cual se evitó que esa situación continuara en detrimento del patrimonio de la entidad y de la estabilidad económica y social de una región. El proceso de recuperación de cartera hizo evidente las anomalías en el manejo de los dineros de la Caja Agraria; sin embargo, desde Bogotá las directivas de la Caja hicieron otra lectura de la situación y le formularon cargos a Jesús Medina que redundaron en una suspensión por quince días de su cargo. Por si fuera poco, la guerrilla culpó directamente a Jesús Medina de la crisis desata en Covarachía y lo declaró objetivo militar.

Ante esta situación, fue trasladado al municipio de San Mateo, ubicado en la provincia del norte, en el extremo noreste del departamento en donde por dos año se cumplió una

gestión importante en la zona preservando una colocación de recursos de manera responsables.

Una vez instalado allí, adelantó gestiones para ser enviado en comisión al municipio de Tuta. En este municipio, ubicado en la Provincia Centro de Boyacá, ganó la dirección de oficina gracias al arreglo de cartera vencida existente. La situación existente ameritaba la inventiva de una particular estrategia y, como director en comisión, debía coadyuvar en la recuperación de cartera vencida que, por ese entonces, era crítica. Se requerían medidas de excepción que fueron autorizadas por la dirección regional, todo para conjurar la problemática generada por el vencimiento ostensible de la cartera de crédito. Recurrió, entonces, a una rebaja de intereses que se llevaron a un pagaré sin pago adicional de intereses y que se iba amortizando en la medida en que el usuario pagara puntualmente las cuotas pactadas.

Ya especializado en asuntos de la cobranza, se le comisionó en la agencia de Tibaná, ubicado en la Provincia Márquez, una tarea similar a la ocurrida en Tuta y en tres meses consiguió administrar de manera responsable la crítica situación del deterioro de la cartera de crédito. Ante este hecho, lo trasladan a la agencia de San Mateo. En 1993 se dio su traslado al municipio de Arcabuco, Provincia de Ricaurte. Para ese entonces, ya llevaba veintitrés años vinculado a la Caja Agraria.

Pero la época gloriosa de la Caja Agraria estaba llegando a su fin. A partir de 1989 se acentuaron los malos resultados. Frente a una serie de indicadores negativos (la cartera vencida ascendía a 577.000 millones de pesos, el índice de vencimiento ascendía a 38 por ciento, las pérdidas acumuladas ascendían a 400.000 millones de pesos, un patrimonio negativo de 2,1 billones de pesos, incluido el pasivo pensional, y los costos laborales más altos del sistema financiero) el Gobierno del presidente Andrés Pastrana tomó la decisión de liquidar la institución, tras ser intervenida por la Superintendencia Bancaria (hoy Financiera)⁷⁹. Así, el Gobierno Nacional tomó algunas medidas para re direccionar la

⁷⁹CAJA AGRARIA, Op. cit.

institución de fomento más importante del país para ese momento. Se propusieron entonces a los trabajadores de la Caja Agraria tres planes de retiro voluntario. Jesús María Medina Durán decidió acogerse a la propuesta de retiro voluntario y salió pensionado de la Caja Agraria.

3.1.3 La llegada al mundo cooperativo.

3.1.3.1 La Caja Popular Cooperativa. En ese año de 1993 regresó al Huila y tuvo una corta estadía en Neiva. Periodo que aprovechó para realizar tres seminarios acerca de temas empresariales en la Universidad Sur Colombiana. Al poco tiempo regresó a Tunja. En su nueva condición de pensionado a los cuarenta y cinco años sintió la necesidad de que aún le faltaba mucho por hacer en su vida; en realidad, se sabía muy joven y no se había preparado para ser un pensionado tradicional y vivir de ello.

En el año de 1994 de manera fortuita encontró las instalaciones de la Fundación Unidad de Asistencia Técnica (Fundat). Esta entidad “desde su fundación, fue una herramienta muy importante de la Caja Popular Cooperativa, para la capacitación, asesoría y prestación de asistencia técnica especializada a las comunidades”⁸⁰. Por ello, Fundat brindaba asesoría técnica en producción, comercialización e industrialización agrícola y pecuaria, con el fin de hacer a las comunidades agrícolas protagonistas de su propio desarrollo. Por su experiencia acumulada en la Caja Agraria, Jesús María consideró que podía encajar en esa entidad.

Así las cosas, solicitó cita con la directora de la fundación; en el encuentro le comentó acerca de su perfil profesional. Luego de tal entrevista, la directora lo vinculó para que dictara algunos cursos de fundación. Una de las primeras tareas consistió en dictar un taller de finanzas en la sede de Comfaboy de la ciudad de Chiquinquirá. De este modo, dio inicio a su etapa de capacitación a la comunidad. En ese contexto, organizó el primer taller de creatividad empresarial dictado por el profesor de la UPTC Edgar Zapata. Ante

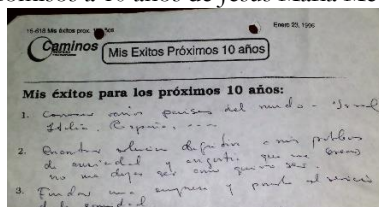
⁸⁰FUNDAT, APOYO a la producción.[en línea]. El Tiempo 03 de noviembre de 1995. [citado 23 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-453945>.

el éxito de la convocatoria, desde Fundat le asignaron la responsabilidad de organizar otras jornadas de capacitación.

En tales actividades de capacitación tuvo la oportunidad de conocer al entonces gerente de Caja Popular Cooperativa en Chiquinquirá, Néstor Medina, de quien fuera sucesor tiempo después. Gracias al desempeño alcanzado en Fundat, su directora sugirió al gerente Nacional de Caja Popular Cooperativa, que en su momento era Jorge Moreno Ojeda, la posibilidad de vincular a Jesús Medina como gerente de la oficina en Chiquinquirá. Así fue como inició su vida laboral en Caja Popular que iría hasta finales de 1996. De esta manera, inició un acercamiento más profundo con la comunidad chiquinquireña: en principio promoviendo los servicios de Caja Popular Cooperativa y, posteriormente, con eventos que repercutirían en el desarrollo personal y colectivo de los habitantes de la Capital Religiosa de Colombia. Esto le valió en nombre con el cual aún se le conoce: el de “Doctor Medina”.

Con el fin de motivar a sus empleados, la Caja Popular Cooperativa ofreció en Paipa un taller llamado “Caminos”. Esta actividad de programación neurolingüística se orientaba hacia la venta de los servicios que ofrecía la cooperativa. Jesús María asistió sin sospechar que en esa fecha se marcaría un hecho significativo para su vida. En una de las actividades el tallerista demandó a los participantes escribir en una hoja de papel los compromisos que cada quien tenía consigo mismo para un término de diez años. Jesús María Medina Durán señaló que uno de tales propósitos consistiría en “fundar una empresa y ponerla al servicio de la comunidad”.

Figura 6. Compromisos a 10 años de Jesús María Medina Durán, 1996.



Fuente: archivo personal Jesús María Medina Durán.

3.1.3.2 Boyacense de corazón. Desde finales de 1969, Jesús María ha venido recorriendo las distintas provincias del departamento de Boyacá. Huilense de cuna, pero

con ancestros boyacenses (su abuela Tránsito Salinas fue oriunda de Ráquira), ha vivido el cambio de culturas: de ambientes de bambuco a los de la guabina; de tierra caliente, a una fría; de gentes muy abiertas, a unas más cerradas. Ese trasegar le ha permitido conocer las circunstancias que rodean las comunidades de Boyacá y a sus habitantes y de compartir y maravillarse del entorno de bellos paisajes boyacenses y de sus gentes trabajadoras y honestas. Así, poco a poco fue cambiando esa primera imagen del departamento y fue cogiéndole amor a “la tierrita”.

Y el amor lo alcanzó en la Provincia de Márquez. Durante su estadía en Ramiriquí conoció a la señorita María Julia Barajas, a quien define como su “amor de la vida, buena amiga, mujer leal, cariñosa, comprensiva y apoyo fundamental en todos mis proyectos”; en especial, en el que habría de iniciar en 1996 en Chiquinquirá. Lo suyo fue amor a primera vista que se formalizó el 11 de octubre de 1972 cuando contrajeron matrimonio en el municipio de Jenesano. Pero, “no solo de amor vive el hombre”, reza el adagio. Así que debía asumir la conformación de su familia con las mejores comodidades. De ahí su decisión de iniciar estudios universitarios y su voluntad para lograr un traslado a la ciudad de Tunja. En ese nuevo hogar las condiciones no fueron fáciles, más aún cuando nació Mario Fernando en 1973 y Diana Carolina en 1978. Hoy la familia ha crecido con cuatro nietos: Ana Sofía, Simón Esteban, Tomás Santiago y Nicolás. Ellos constituyen una familia que, rodeada de amor familiar, solidario, amigable, sencillo, colaborador y muy unido, se fortalece en principios y valores, pero primordialmente en la unión. El apoyo de su familia fue un factor importante para la construcción de la empresa próspera que es la cooperativa de comerciantes “Comerciacoop”.

Otro adagio popular hace alusión a que nadie es monedita de oro para “caerle bien a todo mundo”. Jesús María no es la excepción; sin embargo, la imagen que ha dejado entre sus “paisanos” chiquinquireños ha sido la de un hombre en el cual se puede confiar: honradez, confianza, transparencia y perseverancia en el trabajo lo identifican. Durante los veinte años que ha estado al frente de Comerciacoop permiten decir a los asociados y a quienes han sido sus empleados durante ese tiempo que el doctor Medina es ejemplo de

transparencia y honestidad; que ha sabido gerenciar una empresa en la que se tiene buen manejo y la cual es considerada un modelo para Boyacá. En fin, una persona que también se entrega de manera igualitaria tanto a la empresa como a sus asociados; un hombre que siempre sabe lo que quiere y que respalda sus decisiones con la credibilidad que inspira dentro del colectivo de la institución.

Asimismo, ven en el doctor Medina un líder y un ser visionario; alguien a quien sus trabajadores admiran y ven como una figura paterna dentro de la cooperativa: motiva a sus empleados a que vean el mundo de manera diferente y a que salgan adelante con sus proyectos de vida. Un jefe que sabe cómo hablar e interrogar lo que sus subalternos y compañeros de trabajo quieren de su futuro; que inspira confianza en el personal. A ello se puede añadir el hecho de que se puede aprender a través y desde su experiencia. Sin embargo, como todo ser humano, tiene defectos de los cuales poco se habla, pero que están ahí, en su ser. Su afán por la excelencia lo lleva a veces, en el ámbito laboral, a ser muy rígido, terco y a anteponer su visión que tiene de la cooperativa.

Quienes han tenido contacto con él reconocen su don de la palabra, pero son pocos que llegan a ver esa timidez que desde su niñez lo acompaña. Una timidez que ha marcado la diferencia en sus relaciones interpersonales. La realidad no está en la timidez, sino en el esfuerzo que se tiene que hacer día a día para superarla; perseverancia que aplica y enseña Medina Durán para alcanzar el éxito que consiste en alcanzar sus propias metas de servir a la comunidad sin traicionarse a sí mismo ni a quienes han confiado en él, como lo han hecho sus empleados, los asociados y, en especial, su familia.

3.1.3.3 La epifanía de una gran empresa en el sector financiero. Una vez leyó lo que había escrito en el taller “Caminos” (papelito que aún conserva entre sus haberes), Jesús María Medina Durán decidió que a partir de ese momento esa sería su norte. Reconoció que había sido un buen empleado durante veinticinco años y que ya era el momento de ser un buen líder para guiar a los demás a alcanzar sus metas y, de paso, cumplir con las suyas propias. En otras palabras, ya era hora de crear empresa y debía hacerlo sobre tres pilares: en el sector financiero, por el conocimiento que tenía del ramo; de apoyo a la

comunidad, por el trabajo que había tenido primero con el campesinado y luego con los procesos de capacitación; y como resultado del esfuerzo y del trabajo en conjunto, pues no iba a ser un trabajo en solitario.

Establecido laboralmente en la Ciudad Mariana, se acercó a Ricardo Figueroa Rivera, quien por ese entonces era presidente de la Asociación de Entidades Financieras (Asifin) en Chiquinquirá, para exponerle su idea de crear una asociación de trabajadores para prestar servicios financieros. Pero no encontró respuesta positiva ante la propuesta. Posteriormente, Jesús Medina comentó ante su círculo de amigos –quienes integraban el “Club Lucas”, y con quienes se reunía todos los jueves con fines de integración social, la idea de formar una asociación para manejar dinero. En esta reunión su idea tampoco tuvo eco. Sin embargo, de allí se creó un fondo que se llamó “Poco a poco” del cual hizo parte por un corto tiempo.

En 1995 su vinculación como tesorero de la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes de la Ciudad de Chiquinquirá sería el inicio de lo que marcaría los siguientes años de su vida: Comerciacoop, cooperativa de ahorro y crédito fundada en Chiquinquirá, considerada, en su vigésimo aniversario, por propios y extraños como modelo para Boyacá, no solo en el sector cooperativo, sino como empresa que surge de una idea y que al momento de su creación “habla de millones para llegar algún día a hablar de billones”.

3.2 20 AÑOS DE LA COOPERATIVA DE COMERCIANTES

Figura 7. Logo 20 años Comerciacoop.



Fuente. Archivos Comerciacoop.

3.2.1 Inicios: 1996-1999

3.2.1.1 El papel de la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes en la creación de una cooperativa. La Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes se había conformado a comienzos de la década de 1990 en la ciudad de Chiquinquirá, Boyacá. Su fin consistía en fortalecer el comercio en la Ciudad Promesa de Colombia; y para ello procuraba participar en diversas actividades sociales, económicas e, incluso, de carácter político. En este último sentido, decidieron apoyar al entonces candidato Jaime Enrique Ortiz Franco, quien aspiraba a ser electo como alcalde municipal; asimismo, brindaron su apoyo a Orlando Forero como aspirante al Concejo Municipal. Los resultados electorales dieron frutos positivos y en 1996 Jaime Ortiz fue electo alcalde; y Orlando Forero, concejal.

Figura 8. Logo de Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes.



Fuente: archivos de Comerciacoop.

Había, entonces, cierta euforia de poder en la Unión de Comerciantes. Circunstancia que fue aprovechada por Jesús María Medina en el mes de julio de 1996. En una reunión adelantada por la Unión en el hotel Sarabita, ante algunos de los comerciantes agremiados, entre ellos Alberto Castellanos, expuso una vez más su idea de crear una empresa en el sector financiero. Comentó la propuesta de crear un banco de comerciantes y pidió que lo apoyaran. La invitación fue oída con seriedad y se citó a una reunión formal de la Unión de Comerciantes, que funcionaba en las antiguas bodegas del Almacén Mío. En esa reunión, el primer tema en la agenda consistía en escuchar al Dr. Medina.

Estaban allí presentes algunos de los integrantes de la Unión: Uriel Parra, quien era su presidente, Jaime Hernández, Santos Domínguez, Alberto Castellanos, Edy Otilia Ortigón de Rivera, Miguel Rodríguez y Tito Alfonso Florián, entre otros. El primero en

apoyar con un sí rotundo la propuesta fue Alberto Castellanos; le secundaron otros integrantes de la Unión y fue así como se ideó la creación, en ese entonces, del Banco de los Comerciantes.

Como se señaló en capítulos anteriores, por esa fecha de los años noventa, se hizo evidente en Colombia una crisis en el sector financiero. Ésta consistió en el estancamiento en ciertos sectores económicos y cifras negativas en otros. La crisis tuvo como principales características el aumento del desempleo, el crecimiento de la cartera vencida del sistema bancario, el retroceso tanto en las ventas para los comerciantes como en las exportaciones y la reducción en varios indicadores económicos; asimismo, el PIB nacional se redujo abruptamente en el último quinquenio de la década, crisis que se ubicó, de manera notoria, en el lapso entre 1996 y 1997⁸¹.

A pesar de la situación nacional, los comerciantes de la ciudad de Chiquinquirá de la época creyeron en la idea de establecer un negocio con el fin de prestar dinero; y, de este modo, obtener una ganancia de dicha transacción. La idea de negocio era clara; sin embargo, en ese entonces no se sabía a ciencia cierta qué tipo de empresa se establecería. Si bien es cierto que Jesús Medina era el gerente de la oficina en Chiquinquirá de la Caja Popular Cooperativa, entidad de orden cooperativo, también era cierto que poseía poco conocimiento acerca del cooperativismo. Fue contratado como gerente de una entidad financiera y en el transcurso de su dirección, desde las altas directivas de la Caja no se hizo énfasis en el carácter cooperativo de la misma.

Los conocimientos de cooperativismo en esa época se basaban en lo recibido en las clases que le permitieron obtener el título de Administrador de Empresas de la UPTC. Exactamente, por lo expuesto por el profesor José del Carmen Oviedo Barrera⁸². Esto le sirvió a Medina Durán para idear que el modelo que más se ajustaría a la naciente empresa sería el de una cooperativa. Pero hasta ese momento no se estaba planteando solucionar

⁸¹VALDERRAMA DÍAZ, Op. cit. p. 242,243.

⁸²Oviedo Barrera se desempeñaría tiempo después como Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja. Publicó varios libros, entre ellos: "Fundamentos de la economía solidaria" y "Doctrina y organización cooperativa".

ninguna necesidad de nadie, lo que la constituiría en un caso atípico de cooperativa. Esta nueva cooperativa no se formaría por una necesidad; solo se aprovecharía una coyuntura, una oportunidad, respaldada por los comerciantes agremiados de Chiquinquirá.

3.2.1.2 La creación de la Cooperativa de Comerciantes de Chiquinquirá. En los meses posteriores a julio de 1996, Jesús Medina se comprometió en realizar acercamientos para conseguir la capacitación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) en cuanto a los fundamentos del cooperativismo. En ese momento, Orlando Rodríguez era contratista del Sena y aceptó dictar una capacitación en cooperativismo básico a quienes apoyaban la idea de Medina Durán. En efecto, se realizaron las clases de manera regular durante los días sábados y domingos en los meses de agosto y septiembre. A este evento, los integrantes de la Unión de Comerciantes asistieron de manera masiva, aun cuando algunos pocos todavía eran muy escépticos y temerosos debido a la situación del sector financiera del momento.

Orlando Rodríguez aprovechó su condición de instructor para pretender darle un giro a la idea inicial de Jesús Medina y, en un intento por retirar de la dirección al creador de la propuesta, quiso precipitar la fundación de la cooperativa. Para ello creó el manual de ahorro y crédito y un proyecto de estatutos y convocó a una pre-asamblea, a la cual asistieron un poco más de 30 personas. Ante la intención de fundar la cooperativa sin la presencia del proponente de la idea, fueron los mismos comerciantes quienes le informaron a Jesús Medina el suceso. A pesar de encontrarse en otro municipio, regresó a Chiquinquirá para estar presente en la asamblea citada por Rodríguez. Una vez iniciada la reunión, uno de los asistentes y miembro fundador de la cooperativa, Alfonso María Sierra, tomó la palabra y se dirigió a los presentes en la reunión para afirmar que la cooperativa se crearía solo si Jesús María Medina Durán era el gerente.

Tras este hecho, Jesús Medina reconoció su liderazgo. Una de las primeras acciones consistió en contactar directamente al Sena Chiquinquirá. En reunión con Egidio Cardozo, funcionario del Sena, quien se encontraba apoyando la creación de Fundechai en Chiquinquirá, se estableció que el Sena brindara un seminario en planeamiento

estratégico. Como consecuencia de los talleres, se definió la imagen corporativa, se establecieron los objetivos, el objeto social, los colores que identificarían a la cooperativa (azul, blanco y rojo como la bandera de Chiquinquirá). En cuanto al nombre, algunos propusieron que debía llamarse Comecoop, pero ese nombre ya se encontraba inscrito en Cámara de Comercio, el Sr. Hermes Cristancho sugirió que se llamara el Banco del Occidente. Al final, la propuesta de Jesús Medina que se llamara Comerciacoop tuvo mayor acogida, pues con este rótulo se identificaría el sector de comerciantes del municipio de Chiquinquirá.

Posteriormente, se creó el comité de organización para la fundación de la cooperativa: este nuevo organismo se encargó de desarrollar las capacitaciones acerca de financiación de la entidad. En una de tales sesiones de capacitación, Egidio Cardozo invitó a Jesús Medina para que hiciera una intervención. Medina en su arenga habló de la importancia de fundar empresa apoyada por comerciantes y de fundar una empresa que “hoy hablara de millones para mañana hablar de billones” y fue así como quedó definido que el aporte social inicial fuera de un millón de pesos para poder ser asociado de Comerciacoop.

Figura 9. Reunión de asociados fundadores, julio de 2016.



De izquierda a derecha: Samuel Rivera, Carmenza Lancheros, Gloria de Toloza, Baudilio Jiménez, Alberto Castellanos, Jesús María Medina, Santos Domínguez, Jaime Hernández, Julio Correal, Marco Tulio Padilla, Uriel Parra, Luis Carlos Pineda, Jaime Helí Quintero.

Fuente: las autoras.

3.2.1.3 La presencia de Gloria Carmenza Lancheros Campos. En ese proceso que estaba haciendo realidad su idea primigenia, Jesús Medina contó con el respaldo de muchas personas; pero se debe resaltar, en especial, la colaboración de Gloria Carmenza Lancheros Campos, quien para el año de 1996 se desempeñaba como la Secretaria de la Unión de Comerciantes. En el momento de la euforia de la creación del “Banco de los

Comerciantes”, que terminó llamándose Comerciacoop, Gloria Carmenza inició el proceso de recolección del dinero para vincular a los futuros asociados a la nueva cooperativa. Para registrar los aportes se valió de una herramienta muy tradicional para el recaudo de dinero: un recibo de caja forma minerva.

Quien quisiera asociarse tenía la posibilidad de pagar el millón de pesos en una sola cuota o diferir el pago en cuatro cuotas mensuales de 250.000 pesos. El primero en entregar el aporte para asociarse a Comerciacoop fue el comerciante Héctor Tolosa quien, además, vinculó a su familia a la naciente cooperativa.

Tras su gestión de recaudo de los primeros asociados, Carmenza Lancheros se acercó a Jesús Medina para entregar los dineros recolectados por concepto de afiliación. Literalmente dijo: “Doctor Medina, ¿qué hago con los 8’000.000 de pesos que se recolectaron de las personas que se están asociando a Comerciacoop?”. Realizaron la apertura de una cuenta de ahorros en la Caja Popular Cooperativa. Así nació el compromiso irreversible de una cooperativa para prestar servicios ágiles sin mayores trámites, donde primara la confianza, a los comerciantes que para la época les era difícil acceder a préstamos en la banca.

Este momento inicial de apoyo de Carmenza Lancheros redundaría en que en el año de 1997 se vinculara a Comerciacoop como cajera y, posteriormente, ascendió a secretaria tesorera, a pesar de no contar con conocimiento plenos en el tema contable; sin embargo, las ganas de progresar, acompañadas del sentido de pertenencia y de entrega y de proceso de capacitación, hicieron que sobrepasara estos obstáculos y a lo largo de los catorce años que laboró en Comerciacoop pasó por varios cargos y se convirtió en la mano derecha no solo de Jesús Medina sino también de la Cooperativa tanto por el conocimiento en el funcionamiento de la Cooperativa sino porque Comerciacoop siempre fue su segundo hogar.

3.2.1.4 Jueves 24 de octubre de 1996, día de la fundación de Comerciacoop. Una vez establecidas las condiciones para asociarse, se continuó con el proceso de

capacitación. En una de tales jornadas, Leónidas Cañón, uno de los asociados, expuso a Jesús Medina su incertidumbre frente a la inversión que se estaba proponiendo y a la ganancia que podría alcanzar con ese mismo dinero al invertirlo en otro espacio que no fuera la cooperativa. La pregunta tomó por sorpresa a Jesús Medina, quien en ese momento respondió más con la intuición, con la fe que con un conocimiento pleno del rumbo de la inversión inicial. Al salir de la capacitación, Alfonso María Sierra le dijo a Jesús Medina: “Leónidas nos acabó la cooperativa. ¿Quién va a invertir un millón de pesos para ganar muy poco?”. La respuesta dada por Jesús Medina fue de tal talante que, más que convencer a Leónidas Cañón, influyó tanto en los posibles asociados que, al día siguiente, la afluencia de asistentes a la capacitación fue aún mayor.

El entusiasmo fue tal que, de inmediato, se inició la organización de los documentos de fundación de la cooperativa y se realizó la convocatoria de la primera asamblea. Jesús Medina solicitó asesoría de Oscar Olarte, Director Dancoop Boyacá, quien comisionó a Héctor Rojas. Esta asesoría, que tuvo un costo de 500.000 pesos aportados por Jesús Medina, brindó luces de lo que en definitiva sería una cooperativa de ahorro y crédito. Tal encuentro se adelantó en el Consejo Municipal. Posteriormente, se realizó una reunión en el Hotel Sarabita para aprobar los estatutos de la cooperativa; sin embargo, por inconsistencias de redacción, en esa reunión no se aprobaron los estatutos. Se propuso, entonces, que fuera el jueves 24 de octubre de 1996 la fecha de fundación de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop.

La asamblea de fundación se llevó a cabo en el Club del Comercio. La logística resultó insuficiente frente a la cantidad de asociados asistentes. Allí Carmenza Lancheros se encargó de recibir el efectivo de los aportes. En medio de la euforia de esa asamblea, solo 85 asociados firmaron el acta de fundación y se alcanzó un aporte social inicial de \$22'750.000; asimismo, se nombraron cuadros directivos y se realizó la toma de juramento. Al día siguiente, hubo una integración social de los asociados en una finca cercana a Chiquinquirá.

Posteriormente, se realizó una reunión de asociados en el hotel Sarabita para efectuar el nombramiento del gerente de Comerciacoop: se designó a Jesús María Medina Durán, con quien se estableció un contrato verbal de trabajo. Para el mes de diciembre, Medina se retiró de Caja Popular Cooperativa y se dedicó de tiempo completo a Comerciacoop. Al finalizar 1996, se presentaron los documentos al Dancoop –“institución del gobierno nacional encargada de definir la política para las formas solidarias de organización en particular para el sector cooperativo”⁸³– para alcanzar la autorización del ejercicio de actividad de ahorro y crédito y, de esta forma, empezar en forma legal con el funcionamiento de Comerciacoop.

3.2.1.5 Las primeras diligencias y actividades de la Cooperativa. Las primeras actividades se llevaron a cabo en las antiguas bodegas del almacén Mío. El comerciante Dídibo Cabieles facilitó los muebles de la Unión de Comerciantes a la naciente cooperativa. La principal actividad de Comerciacoop consistía en el préstamo de dinero; pero fue tal la demanda que empezó a escasear el efectivo, a pesar de que ya se había empezado a captar dinero por ahorro. Luego, se agregó una estrategia de negocio en búsqueda de tener alta liquidez: se recurrió al cambio de cheques a uno o dos días y a otorgar créditos a muy corto plazo sobre la base de la confianza en las personas.

Figura 10. Notificación Auto 004 del 27 de enero de 1997.



Fuente: archivos Comerciacoop

El 27 de enero de 1997 el Dancoop autorizó a Comerciacoop el ejercicio de actividad de ahorro y crédito mediante el Auto 004. Así, el 15 de febrero de ese mismo año se abrió la primera oficina de Comerciacoop en un local ubicado en la carrera 10ª No. 17-52 de la ciudad de Chiquinquirá. Unos días antes de la apertura de la oficina se adquirieron

⁸³RESEÑA HISTÓRICA. Op. cit.

algunos muebles básicos para los empleados, la gerencia y la atención al público. La estructura organizacional que tenía Comerciacoop en su inicio estaba conformada por el gerente Jesús Medina, la secretaria Miriam Amalia Reyes y la auxiliar Teresa Ortiz. Durante seis meses, aproximadamente, la estructura organizacional se mantuvo intacta; pero ahora se contaba con Carmenza Lancheros como Secretaria y Liliana Pineda como auxiliar.

Figura 11. Recepción de aportes enero de 1997.



Fuente: archivos Comerciacoop

Por propuesta del Sena y con apoyo del gerente, en mayo de 1997 se realizó la primera pasantía. Tal evento se llevó a cabo en la cooperativa multiactiva de aporte y crédito Cooperamos de la ciudad de Ibagué, en el departamento del Tolima. Para ese periodo, Alberto Bejarano era el gerente Cooperamos y durante un periodo de tres días se alcanzaron conocimientos acerca del funcionamiento de dicha cooperativa en las áreas funcionales y del proyecto de creación de región. El ejercicio académico se llevó a cabo durante dos días en un centro vacacional llamado Iguaima y el tercer y último día en la sede de Cooperamos en la ciudad de Ibagué. Al regresar a Chiquinquirá, algunos de los conocimientos adquiridos en Cooperamos fueron aplicados a Comerciacoop.

3.2.1.6 Los Coloquios de Economía Solidaria, respuesta de Comerciacoop a su primer reto: la crisis financiera. El ambiente financiero que rodeaba a Comerciacoop, justo al momento de su creación, no era del todo halagüeño. La crisis del sector bancario de los años 90 se hizo más evidente cuando las cooperativas financieras empezaron a parecerse a bancos sin ser, en realidad, bancos; pero las cooperativas de ahorro y crédito creían, en principio, que no serían afectadas de manera directa por tal crisis. Sin embargo

...el sector solidario pasó de ser una pieza fundamental en el desarrollo regional del país, en los tiempos de la apertura económica, para convertirse ahora en una cenicienta con la que nadie quiere tener relaciones.

En realidad los cooperativistas están pasando su mala hora: las corporaciones financieras se niegan a respaldarlos con créditos, el sector público no quiere realizar inversiones en sus oficinas, las aseguradoras tienen recelo a respaldar su actividad y como si fuera poco los socios y ahorradores están retirando sus depósitos⁸⁴.

Era tal la desconfianza en el sector cooperativo que el mismo Gobierno Nacional expidió el Decreto 789 del 20 de marzo de 1997 con el cual prohibía a las entidades cooperativas captar dineros públicos del orden nacional, departamental y municipal. Y ante las debilidades en el sector expidió en ese mismo año el Decreto 1840, con el cual se establecieron normas prudenciales para las cooperativas de ahorro y crédito, se definieron el patrimonio técnico y la relación de solvencia y se fijaron unos toques mínimos de captación y colocación.

Sin embargo, las mismas cooperativas llegaron a reconocer que “el mayor problema del sector es que no tienen ningún tipo de vigilancia. Para nadie es un secreto que el Dancoop no cuenta con los recursos necesarios (técnicos, humanos y físicos), para controlar a las más de 10.000 cooperativas que hay en todo el país”⁸⁵. Por ello, algunos especialistas en el tema consideraban necesario lanzar una tabla de salvación para el sector.

Entre las sugerencias plateaban: “Hacer inmediato el paso a la vigilancia de la Superbancaria. Incentivar la creación de un fondo de prevención de riesgos del sector cooperativo, dando liquidez a los activos que las entidades logren reunir para este propósito. Impulsar a las entidades públicas para que vuelvan a realizar depósitos en cooperativas. Gestionar la creación de un sistema de autocontrol, como herramienta adicional a la supervisión estatal”⁸⁶.

⁸⁴TEMOR POR crisis cooperativa. [en línea]. El Tiempo 23 de marzo de 1998. [citado 26 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-791441>

⁸⁵Ibíd.

⁸⁶Ibíd.

En ese contexto, en marzo de 1998, el gobierno nacional expidió el “Decreto 619 de 1998 se dispuso que a más tardar el 27 de junio de 1998 este organismo asumiría el control y vigilancia de las cooperativas que adelantan actividad financiera en forma especializada, y el 1° de enero de 1999 el de las cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito y cooperativas de ahorro y crédito que a junio 30 de 1998 reunieran las condiciones específicas allí previstas”.⁸⁷ De igual manera, el 4 de agosto del mismo año, se promulgó la Ley 454 con la cual se transformó el Dancoop en el Dansocial hoy Organizaciones Solidarias - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, el cual entraría también a cumplir funciones de promoción; asimismo, se creó el Fogacoop, la SES, el Fones y se reestructuró el Cones. En el artículo 42 de esta Ley se estableció que para la fundación de una cooperativa se exigiera un capital mínimo irreducible, y para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito era de 500 millones de pesos indexados a la inflación anual y acumulativamente.

Para ese entonces, Comerciacoop no contaba con el monto mínimo exigido por la nueva reglamentación. Sin embargo, el gobierno nacional, mediante una circular, reglamentó los montos de tal manera que ciertas cooperativas pudieran operar con una excepción a esta regla. Ante esa oportunidad, Jesús Medina preparó, junto con el contador de la cooperativa, Humberto Velásquez, la información de la cooperativa y se solicitó la excepción a montos mínimos. El resultado de la gestión redundó en que Comerciacoop se constituyó en la primera cooperativa de ahorro y crédito en Colombia en solicitar y ser beneficiada por dicha excepción.

En ese proceso fue primordial el afán de sobresalir. Así, Comerciacoop organizó el Primer Coloquio Regional sobre Liderazgo para Empresas de Economía Solidaria el 11 de noviembre de 1998, evento que se realizó en las instalaciones del Colegio Cooperativo Sagrado Corazón de Jesús y que contó con la presencia de importantes personalidades

⁸⁷COOPERATIVAS FINANCIERAS. [en línea]. Superintendencia Financiera de Colombia, comprometida con la transparencia. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18527&d>

del orden nacional como la directora encargada del Dansocial, del Sena y del Dr. Arturo Muñoz, entonces presidente de Ascoop.

Figura 12. Primer Coloquio Regional sobre Liderazgo para Empresas de Economía Solidaria.



Fuente: archivos Comerciacoop

Meses después, con la colaboración de Marco Tulio Padilla, asociado fundador, y del entonces Senador de la República Armando Mendieta, oriundo de Briceño Boyacá, quien apoyó la iniciativa de crear empresa en la provincia del occidente boyacense, Comerciacoop organizó el Segundo Coloquio de la Economía Solidaria. El evento se cumplió en las instalaciones del Club del Comercio. Este Segundo Coloquio en 1999 contó con la participación del entonces Ministro de Hacienda, Juan Camilo Restrepo, y de la Superintendencia, liderada por Jorge Andrés López Bautista.

Figura 13. Segundo Coloquio de la Economía Solidaria.



Fuente: archivos Comerciacoop

Los dos coloquios, pero este último en especial, contribuyeron para que se otorgara la autorización de la excepción a montos mínimos a Comerciacoop. Esta autorización marcó un punto fundamental en la historia de la Cooperativa, pues con los reconocimientos otorgados, la autorización obtenida y el creciente número de asociados que para la fecha se tenían, se puede asegurar que con posterioridad a 1999 se empieza a consolidar Comerciacoop como una cooperativa de ahorro y crédito que funcionó a

pesar de los escépticos y se sobrepuso a la crisis que en la década de los años noventa del siglo xx afectó al sector cooperativo colombiano; en especial, a las entidades de ese orden que se especializaron en ahorro y crédito.

3.2.2 La consolidación: 2000-2011. A partir de año 2000, Comerciacoop inició un proceso de mercadeo con mayor fuerza de la que se venía adelantando. En ese año fue representativo para la Cooperativa la expedición, por parte de la SES, de la Resolución 0188 del 16 de mayo. El documento le autoriza, a partir de ese momento, la actividad de ahorro y crédito en condición de excepción a montos mínimos con 250 millones de pesos. De este modo, se definió un nicho específico de mercado: únicamente comerciantes con presencia en los municipios de Occidente de Boyacá. Por demás, el 31 de mayo se realizó la inscripción a Fogacoop y el 31 de octubre se obtuvo la certificación plena por parte de esta entidad.

Una vez alcanzada la constitución de Comerciacoop como una cooperativa especializada en ahorro y crédito, se puede hablar de una etapa de crecimiento continuo, pero no de desarrollo. Es decir, hubo un aumento sostenido en el número de asociados y, por consiguiente, de todos los indicadores en cuanto a montos de captación y de créditos. Sin embargo, tal proceso no creció de una manera significativa que permitiera señalar que Comerciacoop se diferenciara de manera sustantiva de otras cooperativas de similar actividad.

Así, en relación con el año 2000, la Cooperativa mostraba en 2004 un crecimiento significativo no solo en el número de asociados, como ya se señaló, sino también, y de manera un poco preocupante, en los pasivos. Este último aspecto derivado del hecho de la actividad de Comerciacoop se reconocía como un negocio de muchas personas que, al final, contaba cada uno de ellos con pocos recursos económicos.

En ese periodo, Jesús Medina tuvo el conocimiento, a través de un periódico de ámbito nacional, específicamente de “Vanguardia Liberal”, con sede en la ciudad de Bucaramanga, de la asistencia técnica brindada por parte de Woccu a cinco cooperativas

en Colombia. Ese hecho le llamó poderosamente la atención y decidió indagar al respecto. Buscó información acerca de este organismo internacional de apoyo. Por demás, Jesús Medina decidió asistir a una reunión que se llevó a cabo en el hotel Sheraton de la ciudad de Bogotá, a la cual asistieron grandes personalidades del ámbito cooperativo del país.

Al finalizar la reunión, contó con la suerte, luego de varios intentos, de hablar con José Francisco Estévez Prieto, quien en ese entonces se desempeñaba como gerente general de Woccu en Colombia⁸⁸. Gracias al hecho casual de que se hospedaban en el mismo hotel, Medina Durán sostuvo una charla amena con Estévez Prieto y, después de compartir unos momentos, tuvo la oportunidad de comentarle el crecimiento que hasta el momento había alcanzado Comerciacoop.

Como resultado del encuentro, en junio de 2004, Estévez Prieto solicitó a Comerciacoop la presentación de los manuales de la cooperativa para, de esta manera, conocer mejor la Cooperativa y hacerse una idea más precisa como para ser tenida en cuenta por Woccu. Sin embargo, para ese momento Comerciacoop carecía de dicha información, no contaba con ese documento. Se inició, entonces, el proceso de construcción de los manuales de la Cooperativa. Este proceso debía ejecutarse a contrarreloj, si quería presentarse “en sociedad”; en otras palabras, si quería pertenecer al grupo de las grandes cooperativas en Colombia. El proceso se adelantó en tan sólo dos meses y en el cual se contó con la colaboración de Dagoberto Sánchez, quien actualmente se desempeña como Subgerente de Crédito y Cartera de Comerciacoop.

Una vez entregados los manuales, la cooperativa recibió una invitación a un evento de evaluación que se llevaría a cabo en la ciudad de Medellín. A dicho evento asistieron, como representantes de Comerciacoop, Carmenza Lancheros, secretaria-tesorera, Humberto Velásquez, contador, y Jesús Medina, gerente fundador de la cooperativa. Una vez allí, se logró comprender la importancia que tendría el apoyo y la asesoría de Woccu

⁸⁸En la actualidad, Estévez Prieto se desempeña como el Gerente de Promoción y Desarrollo de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras de Colombia (Fecolfin).

si, de verdad, se aspiraba al fortalecimiento de la Cooperativa. En el evento también se tuvo conocimiento en lo referente al capital institucional, al plan empresarial, a la presupuestación y, en especial, al manejo de indicadores internacionales PEARLS (por sus siglas del inglés)⁸⁹. Estos indicadores miden un área clave de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito. PEARLS configuran un sistema que permite a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) identificar rápida y precisamente las áreas problemáticas, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios⁹⁰.

Posteriormente, Woccu realizó una capacitación, nuevamente en Medellín, en el hotel Intercontinental, ubicado en el barrio El Poblado. Allí, con la colaboración del gerente general de la Red de Cooperativas, Sumared S. A., Juan José Camargo Barrera, se logró el acercamiento a Mark Cifuentes, un ciudadano de origen chileno quien era el gerente para Centro y Latinoamérica de Woccu⁹¹. Jesús Medina le presentó Comerciacoop a Cifuentes y le manifestó el interés porque Woccu asesorara a la Cooperativa. Una vez terminada la exposición, Cifuentes le señaló a Medina que el asesoramiento de Woccu era muy costoso para el tamaño de la cooperativa, pues la veía muy pequeña para asumir los costos que implicaban la asesoría. Esta negativa no se convirtió en un obstáculo. El gerente de Comerciacoop continuó exponiendo los argumentos que demostraban, no solo el interés, sino la capacidad de asumir el reto.

Al final del evento se logró el apoyo indirecto por parte de Woccu a Comerciacoop: Juan José Camargo Barrera daría orientación a la cooperativa; fue así como Woccu permitió a Comerciacoop conocer la estructura de la Cooperativa Modelo, los indicadores PEARLS y la primera estructura organizacional. Dicha orientación se dio gracias al apoyo de la

⁸⁹En español estos indicadores se reconocen como P = Protección, E = Estructura financiera eficaz, A = Calidad de activos, R = Tasas de rendimiento y costos, L = Liquidez y S = Señales de crecimiento. Para un mayor y mejor entendimiento de los indicadores, ver: RICHARDSON, David C. Sistema de monitoreo Perlas. [en línea]. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito serie de herramientas técnicas, 2009. [citado 10 septiembre 2016]. Disponible en internet: http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP

⁹⁰Ibíd. p. 3.

⁹¹En la actualidad, Mark Cifuentes, se desempeña como Vicepresidente Ejecutivo del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Banca de Oportunidades quien contrató con Woccu la asesoría de algunas cooperativas en Colombia, grupo del cual hizo parte Comerciacoop.

En octubre de 2005, el gobierno nacional, encabezado por el entonces presidente Álvaro Uribe Vélez, lanzó en Bogotá la estrategia de la Banca de Oportunidades, programa de inversión administrado por el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex)⁹². Este programa tenía por “objetivo promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios y pequeña empresa. Se enmarca dentro de la política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a servicios financieros para la población de bajos ingresos con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia”⁹³. A ese encuentro Comerciacoop fue invitada como representante del sector cooperativo colombiano. El evento era de tal trascendencia que fue transmitido por la televisión estatal; sin embargo, al representante de Comerciacoop se le asignó uno de los últimos lugares en el turno de exposición y, de manera infortunada, no se cuenta con registro televisivo de tal intervención.

Mediante la asistencia que ya ofrecía Woccu a Comerciacoop, se conoció la labor de Acción Internacional en cuanto a capacitación para asesores en lo que respecta a las operaciones de microcrédito en Colombia. Por intermedio del Gerente Senior de Proyecto de esta entidad, Reinel Torres, se accedió a la capacitación en Crediflores Bogotá de cinco personas acerca de la metodología del microcrédito. Estos conocimientos y el reconocimiento de los beneficios sociales y financieros del microcrédito, redundaron en Comerciacoop en el inicio de una etapa de capacitación y de divulgación tanto a sus asociados como a toda la comunidad chiquinquireña. Para ello se contó con la ayuda de las juntas de acción comunal y la asociación de microempresarios de Chiquinquirá. Además, Jesús Medina inició a dar las charlas por las cuales es conocido: “¿Cómo crear dinero?”, “¿Cómo hacer un presupuesto personal?”, “¿Cómo salir de

⁹²QUIÉNES SOMOS. [en línea]. Banca de las Oportunidades. [citado 23 julio 2016]. Disponible en internet: <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>

⁹³Ibíd.

deudas?”, “¿Saber endeudarse?”... Recurrió, asimismo, a una estrategia muy particular: la de hacerse visible y, por ende, a la Cooperativa. Es así como durante ese periodo asistió a cuanto evento educativo, social, cultural, deportivo, religioso e, incluso, político y allí exponía a los asistentes las bondades de la Cooperativa y de sus productos.

Estas estrategias dieron resultados más pronto de lo esperado: el microcrédito empezó a crecer y tomar auge en el municipio. Ante la acogida de este producto financiero se decidió hacer un lanzamiento del microcrédito “con todas las de la ley”. El evento se llevó a cabo en el mes de junio de 2005 en las instalaciones del Club del Comercio. Para representar la trascendencia del evento, se contó con la asistencia de Francisco Estévez y de Mark Cifuentes, entre otras dignidades del cooperativismo agremiado. Se presentó en sociedad un proyecto encaminado a beneficiar a microempresarios urbanos con el apoyo de Woccu. En consecuencia, Comerciacoop se constituyó en la primera institución cooperativa que públicamente entregó una propuesta de microcrédito en el ámbito nacional.

Fortalecida esta etapa de la Cooperativa centrada en el microcrédito, Woccu en sus asesorías aseguró que no todo podía volverse microcrédito. En especial porque para hacer rentable el negocio el número de microcréditos tendría que ser muy voluminoso; además, se estarían asumiendo grandes riesgos ante el hecho el tamaño de Comerciacoop. Se recomendó, entonces, que al ser una cooperativa de ahorro y crédito tenía opciones adicionales al microcrédito como el crédito comercial y de consumo. Así se inicia la reducción de la participación de microcrédito en la canasta de crédito total de la cooperativa y un aumento sustancial de sus otros productos.

Para ese momento, Woccu había dado a Comerciacoop un modelo de cooperativa con el cual se debía regir en adelante. De igual manera, le brindó una estructura organizacional para tener un organigrama apto para este tipo de cooperativa.

Posteriormente, se recibió una invitación del gobierno nacional para el lanzamiento del microcrédito en Boyacá. El evento, organizado por la Presidencia de la República, se

realizó en la ciudad de Tunja. Allí participaron microempresarios del municipio de Chiquinquirá y, al mismo tiempo, Comerciacoop obtuvo mayor reconocimiento en el tema de las microfinanzas. La presidencia de Uribe Vélez será recordada, entre otras cosas, por la realización de consejos comunales. Éstos se realizaban de manera periódica en distintos lugares del país y abordaban las más diversas temáticas. En un consejo comunal adelantado en Villa de Leyva, se tuvo una segunda invitación por parte del gobierno nacional a participar en el evento. Allí se tuvo, por parte del señor Presidente, un reconocimiento a la persona de Jesús Medina y a la labor que a través de Comerciacoop se venía realizando en cuanto al microcrédito como una figura para ayudar a la población boyacense con menores recursos económicos.

En el transcurso del consejo comunal de Villa de Leyva, sucedió un hecho trascendental para la vida de Comerciacoop. Hasta ese momento se tenía ante Bancoldex un cupo de endeudamiento de aproximadamente \$1.100 millones⁹⁴. La intervención de Jesús Medina y de usuarios de Comerciacoop mostró a la audiencia y, en especial, al Presidente de la República el impacto que la Cooperativa estaba logrando en la comunidad. Se hizo énfasis en que si se quería alcanzar un mayor impacto en la población menos favorecida, Comerciacoop debía recibir un mejor respaldo de Bancoldex. Así, por orden expresa del señor Presidente, se logró incrementar en \$1.000 millones el cupo de endeudamiento de la Cooperativa, hecho que redonda en un respaldo financiero para cuando la cooperativa lo necesite. De esta manera Comerciacoop se hizo más visible no solo en el ámbito departamental sino también en el ámbito Nacional, permitiendo reconocer la cooperativa por sus servicios y atraer más nuevos asociados.

Para el año 2006 se trasladaron las oficinas de la cooperativa al primer piso del Club del Comercio en la carrera 9 N° 17 – 52, donde se llevaron a cabo actividades por cuatro

⁹⁴Bancoldex se reconoce como al entidad oficial encargada de “diseñar y ofrecer nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional”.

años. Dos años más tarde, en septiembre de 2008, Comerciacoop obtuvo, por parte de la SES, la autorización plena para ejercer actividad financiera en el ámbito Nacional.

Poco tiempo después, el gobierno nacional promovió

la prestación de los servicios financieros a segmentos de la población hasta hoy no atendidos, dentro de la estrategia del Programa de Inversión Banca de las Oportunidades se consideró importante fortalecer un grupo de cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, y cooperativas de aporte y crédito, para que logren ampliar el acceso a servicios financieros de la población en general, mediante el fortalecimiento de sus esquemas de gobernabilidad, desempeño financiero, gestión, operación, administración de riesgo y estrategia comercial⁹⁵.

Esta convocatoria pública, dirigida a personas, nacionales o extranjeras con experiencia en la prestación de servicios de consultoría para el fortalecimiento financiero, corporativo y comercial de intermediarios financieros cooperativos, fue adjudicada a Woccu⁹⁶. Se creó, así, un nuevo campo de acción para las cooperativas de ahorro y crédito que sería dirigido por Woccu; y, gracias al vínculo entre Woccu y Comerciacoop, se crearon nuevas oportunidades de productos, servicios y negocios para la Cooperativa.

3.2.3 La expansión: 2012-2016. El desarrollo que en esta etapa ya alcanzaba Comerciacoop se hizo evidente, entre muchos otros aspectos, por un crecimiento paulatino tanto en el número de asociados como en el de empleados. Esto demandó, en primer lugar, un necesario cambio locativo: se requerían unas instalaciones más amplias para comodidad de trabajadores y asociados. De igual manera, la población que se beneficiaría de los servicios prestados debía ser mayor: no solo los residentes en la ciudad de Chiquinquirá. En consecuencia, en el año 2009, tras haber mejorado las condiciones locativas y de infraestructura, se dio inicio a un proceso de expansión geográfica de Comerciacoop.

⁹⁵ASISTENCIA TÉCNICA cooperativas. [en línea]. Banca de las Oportunidades. [citado 15 julio 2016]. Disponible en internet: <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=301&conID=832>

⁹⁶Ibíd.

En junio de ese año, la SES autorizó a Comerciacoop la apertura del primer corresponsal bancario en el sector cooperativo colombiano. Este nuevo punto de atención se ubicó en el municipio de Villa de Leyva, provincia de Ricaurte. La apertura se logró como resultado de la alianza estratégica establecida con la Cooperativa Multiactiva de la Asociación de Exalumnos del Instituto Técnico Industrial Nacionalizado “Antonio Ricaurte” de Villa de Leyva (Itinar) “Coomexa O.C”. Esta cooperativa contaba (y cuenta aún) con una infraestructura física y administrativa que, además de posibilitar la creación de este corresponsal bancario, le permitió a Comerciacoop ampliar los valores cooperativos y su misión en otros municipios del departamento.

En el año 2010 se trasladó la oficina principal de Comerciacoop al primer piso de las instalaciones del hotel Sarabita en la calle 16 N° 8-29. Esto solo reflejaba el proceso de crecimiento y desarrollo que venía sosteniendo la Cooperativa. Los indicadores de tal estado se vieron ampliados cuando en julio de ese 2010 la SES autorizó la apertura del corresponsal bancario en Otanche, municipio ubicado en la provincia de Occidente boyacense, y del corresponsal bancario en el municipio de Arcabuco, provincia de Ricaurte. Para octubre de ese mismo año se autorizó la apertura de la oficina en la capital departamental, Tunja. En enero de 2011 la SES autorizó la transformación del corresponsal bancario de Villa de Leyva en una oficina de Comerciacoop. Asimismo, se le permitió la apertura del punto de atención en el municipio de Garagoa, capital de la provincia de Neira, suroriente del departamento de Boyacá.

En 2014, se transformó en Agencia el punto de atención de Garagoa. De igual manera, se dio apertura a un corresponsal bancario en el municipio de Guateque, capital de la provincia del Oriente, suroeste del departamento. Además, se realizó la extensión de caja en el centro de acopio y mercadeo del municipio Chiquinquirá. Este mismo año se realizó el traslado de la oficina principal a las instalaciones en las que se realiza actividad financiera actualmente en la carrera 9 N° 8-35.

Figura 14. Comerciacoop: sucursales y canales de distribución.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 19.

En ese proceso de ampliación de centros y de servicios que se ha mantenido regularmente. Así, en 2015 se creó la unidad de microfinanzas con el fin de tener un área especializada en el tema. Se respondió a una necesidad sentida dado que esta es una línea muy sensible que requiere especial cuidado, pues ofrece la posibilidad de préstamos pequeños a personas de bajos recursos que no cuentan con acceso banca. En el proceso de expansión, en julio de 2016, se abrió el corresponsal y punto de atención en el municipio de Ráquira, provincia de Ricaurte en el departamento de Boyacá.

Finalmente, de manera paralela a la redacción del presente documento, se vienen preparando en Comerciacoop los preparativos para la celebración del vigésimo aniversario. Pero más allá de los festejos conmemorativos que se puedan llevar a cabo, vale la pena resaltar ciertas actividades que también se adelantan en estos días del mes de octubre de 2016.

Una de ellas deriva de los esfuerzos realizados por Comerciacoop con el fin de poder ingresar a la convocatoria realizada por el Gobierno Nacional con el objetivo de llegar al sector agropecuario y llevar a ese ámbito la enseñanza de la cultura financiera a las zonas

marginales del campo. Esta actividad la viene liderando el Fondo para el financiamiento del sector agropecuario (Finagro), “entidad que promueve el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural, que estimulan la inversión”⁹⁷.

Como resultado de ese esfuerzo por participar en la convocatoria, Finagro realizó una visita a Comerciacoop con el fin de hacer un balance en cuanto a su capacidad para enfrentar el reto. El resultado de la visita realizada se reflejó en la realización de un plan de acción y mejoramiento que sigue las recomendaciones dadas por Finagro con el fin de lograr esta alianza y que se encuentra en proceso de ejecución en los días en los cuales se está escribiendo el presente informe.

Figura 15. Colaboradores Comerciacoop sede administrativa y oficina Chiquinquirá, octubre 2016.



Fuente: archivos Comerciacoop.

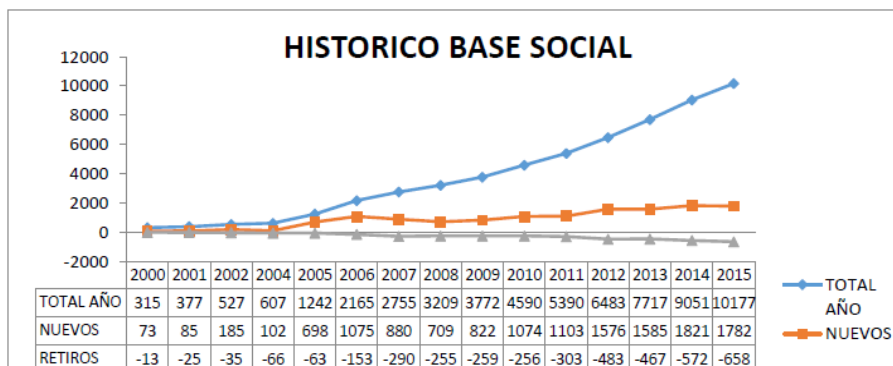
3.2.4 Balances a 2015.

3.2.4.1 La base social de Comerciacoop. Uno de los grandes objetivos por parte de la administración de la Cooperativa durante el año se sustentó en el inicio de la renovación generacional de los asociados. Aspecto que se hizo evidente en el incremento del número de asociados niños y jóvenes y que responde al propósito de empezar a enseñar la cultura solidaria y a vislumbrar la creación de empresas asociativas. Por demás, al cierre de 2015

⁹⁷INFORMACIÓN INSTITUCIONAL. [en línea]. Finagro 25 años. [citado 04 agosto 2016]. Disponible en internet: <https://www.finagro.com.co/qui%3%A9nes-somos/informaci%3%B3n-institucional>

Comerciacoop contó con una base social de 10.177 asociados. Durante el año se vincularon 1.782 nuevos asociados de los cuales el 99,72% son nuevos asociados y el 0,28% exasociados que reingresaron después de haberse desvinculado en años anteriores.

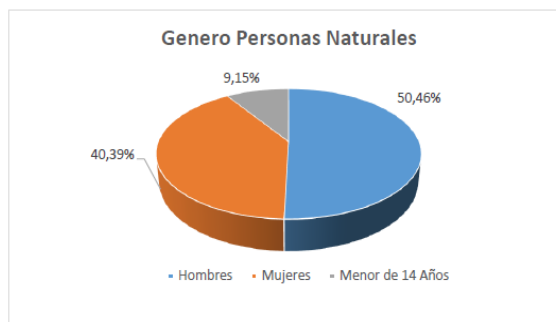
Figura 16. Histórico Base Social años 2000-2015.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 25.

En la composición de la base social por género, el 98,67% de los asociados son personas naturales: mujeres, el 49,79% (es decir, 5.067 asociadas); hombres, el 39,85% (con 4.056 asociados) y los ahorradores menores de 14 años, el 9,03% (919 niños).

Figura 17. Género personas naturales asociadas a Comerciacoop.

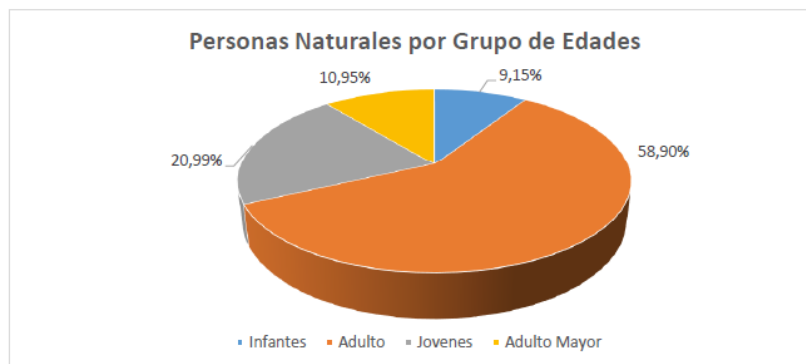


FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 26.

Por grupos de interés, la base social de personas naturales de Comerciacoop está conformada en un 58.90%, equivalente a 5.915 personas, por adultos cuya edad oscila entre 29 y 60 años; el 20.99%, equivalente a 2.108 asociados, son jóvenes cuya edad oscila entre los 14 y 28 años; el 10.95%, equivalente a 1.100 personas, son adultos mayores con

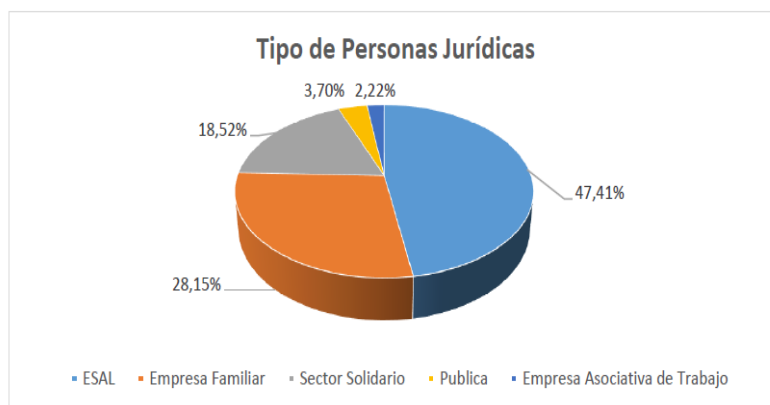
edad superior a los 60 años; y el 9,15%, equivalente a 919 ahorradores infantiles, tienen menos de 13 años de edad.

Figura 18. Personas naturales por grupo de edades.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 26.

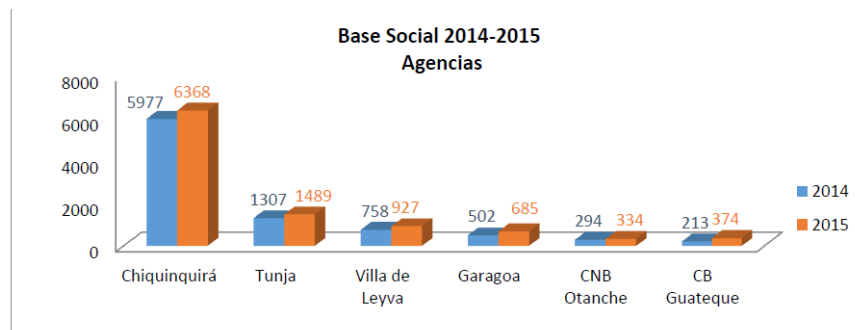
Figura 19. Tipo personas jurídicas asociadas a Comerciacoop.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 27.

La dinámica en lo referente a la Base Social por agencia y corresponsalías bancarias, respecto al año 2014: a cierre de ejercicio del 2015 en la agencia Chiquinquirá obtuvo un crecimiento del 6,54%; la agencia Tunja, del 13,93%; Villa de Leiva, del 22,30%; Garagoa, del 36,45%; CNB Otanche, del 13,61%; y CNB Guateque, del 75,59%.

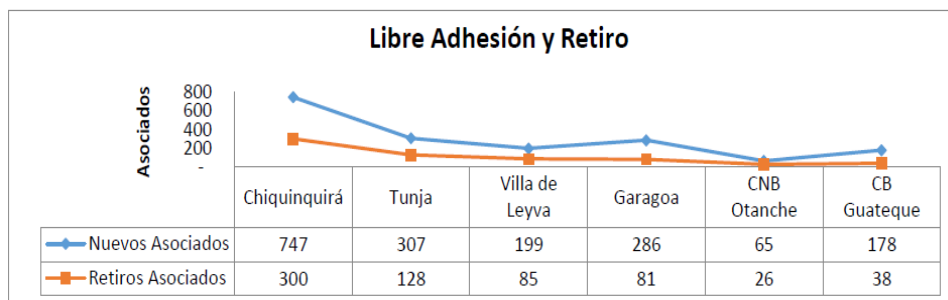
Figura 20. Base social 2014-2015 agencias Comerciacoop.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 28

En lo referente a la dinámica de libre adhesión y retiro de asociados, durante el año de 2015, la agencia que más asociados nuevos vínculo durante la vigencia del 2015 continúa siendo la agencia de Chiquinquirá, seguida de las agencias Tunja y Garagoa.

Figura 21. Libre adhesión y retiro 2015.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 28

A 31 de diciembre de 2015, la Cooperativa tenía una planta de personal con 54 trabajadores, de los cuales 25 estaban vinculados mediante contrato de trabajo a término fijo y 26 vinculados por contrato de trabajo a término fijo menor de un año y 3 pasantes SENA.

En el 2015 se realizaron algunas modificaciones a la planta de personal de la cooperativa, cambios aprobados por el Consejo de Administración en el año inmediatamente anterior. Como resultado se dio lugar a un nuevo organigrama y una escala salarial estructurada.

La planta total de personal aprobada por el Consejo de Administración consta 24 cargos de 8 categorías con un total de 50 trabajadores. En el transcurso del año se contrataron 28 trabajadores y se desvincularon 17. Con un índice de rotación de personal del 49%⁹⁸.

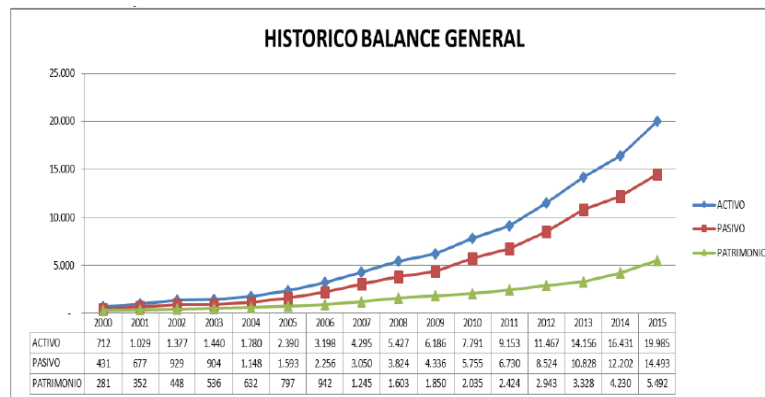
En cuanto a la situación financiera de Comerciacoop

...en el año 2000 los activos de la cooperativa sumaban \$712 millones de pesos y luego de 16 años suman \$ 19.985 millones, lo que indica que se han multiplicado por 28,06 veces en el periodo y refleja el crecimiento constante gracias a la credibilidad y confianza por parte de los asociados.

Por su parte los pasivos sumaban \$281 millones en el año 2000 llegando a sumar \$ 14.493 Millones después de 16 años indicando una multiplicación de 51,57 veces en el periodo.

Finalmente, el patrimonio sumaba para el año 2000 \$431 millones de pesos alcanzando la suma de \$ 5.492 millones a cierre de ejercicio del 2015 lo que indica que se han multiplicado 12,74 veces durante el periodo mencionado⁹⁹.

Figura 22. Histórico Balance General.



FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 38.

3.2.4.2 Aportes a la sociedad. Durante su crecimiento y desarrollo, Comerciacoop ha estado muy enfocada en cumplir valores cooperativos y por ello viene desarrollando gestión en diferentes ámbitos en su área de influencia. Este hecho no solo se evidenció en el año 2015. Vale recordar cómo la imagen de Comerciacoop está proyectada en

⁹⁸INFORME DE gestión. [en línea]. Comerciacoop ahorro y crédito. 2015. p. 35. [citado 30 septiembre 2016]. Disponible en internet: http://www.comerciacoop.coop/site/images/informe_gestion2015.pdf.

⁹⁹ Ibíd. p. 38.

valores como la responsabilidad, la confianza, la transparencia y la honestidad y, por ende, tiene en cuenta los principios cooperativos. Es una entidad con compromiso con la comunidad y con cada uno de los miembros que en ella habita. Un claro ejemplo de la labor realizada por la institución se evidencia en un hecho histórico evidente en el apoyo brindado al Hospital San Salvador de Chiquinquirá, ahora hospital Regional de Chiquinquirá. Durante la crisis que presentó durante varios años, en colaboración con el entonces obispo Monseñor Héctor Gutiérrez Pabón, se lideró la realización de un estudio para formular propuestas de solución frente a la crisis del hospital. Posteriormente, se hizo una visita al Ministerio de Salud para presentar esta y otras alternativas que permitieran el salvamento de dicho Hospital. Tal participación redundó en el buen nombre de la Cooperativa y en el posicionamiento de su imagen ante la sociedad.

Ya en el periodo que aquí concierne, además de trabajar en el mejoramiento de los productos y servicios tradicionales de la Cooperativa, se trabajó en diversos proyectos en educación financiera dirigidos a niños, jóvenes y adultos. En conjunto, tales proyectos hicieron parte del programa de educación financiera “Yo y mis finanzas”. Esto con el fin de crear una sociedad más organizada financieramente y evitar que se llegue a altos niveles de endeudamiento. Sobre esta base, Comerciacoop estructuró un plan para capacitar niños y jóvenes en cuanto a educación financiera con temas especializados de acuerdo a la edad como: El Club del Ahorro dirigido a niños entre 8 y 12 años; Mi Primer Presupuesto, a jóvenes entre 13 y 17 años; y Yo y Mi Futuro, a jóvenes entre 17 y 19 años. En conjunto hacen parte del programa de educación financiera “Yo y mis finanzas”. El tema se torna importante: permite a los jóvenes desarrollar habilidades para manejar apropiadamente el dinero, saber invertir y planificar ahorros y gastos¹⁰⁰. Asimismo, se pretende prepararlos para que en un futuro sean líderes cooperativos.

Para alcanzar de mejor manera sustantiva los objetivos arriba expuestos, se ha formalizado un convenio con la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la

¹⁰⁰¿QUÉ ES educación financiera y por qué es tan importante? [en línea]. Revista Coomeva 03 de octubre de 2012. [citada 01 octubre 2016]. Disponible en internet: <http://revista.coomeva.com.co/que-es-educacion-financieray-por-que-es-tan-importante/>

Cooperación Internacional (La Sparkassenstiftung für International Kooperation, BMZ). Esta fundación fue fundada en 1992, en Bonn, Alemania, y tiene como objetivo prestar asistencia técnica y ejecutar proyectos de capacitación en países en vías de desarrollo y de transición del mundo entero¹⁰¹. El convenio se dio gracias a la participación de Comerciacoop en una reunión de La Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras (Asomicrofinanzas) de la cual es miembro.

Gracias al convenio y al apoyo prestado por Equidad Seguros y la Alcaldía de Chiquinquirá, quienes subsidian las cartillas, se adelantaron y se están adelantando procesos de capacitación dirigidos a 3.000 niños y niñas de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Chiquinquirá: Pio Alberto Ferro Peña, Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Instituto Técnico Industrial Julio Flórez y Escuela Normal Superior. Con estas instituciones se han firmado acuerdos de cooperación a fin de que los estudiantes de estas instituciones tomen tres capacitaciones para hacer transferencia de conocimiento acerca del funcionamiento del dinero, la diferencia entre necesidades y deseos, la importancia del ahorro y las diferentes formas en que este puede llevarse a cabo la implementación de este programa basado en la metodología y materiales del programa “Yo y mis finanzas”. Este es un programa de educación financiera de la BMZ para México y otros países de América Latina. Sin embargo, este programa no se limita a la población infantil, igualmente se realizan capacitaciones a los adultos.

También se llevó a cabo la entrega de pupitres a diferentes instituciones educativas en municipios como Coper, Otanche, Maripi, San Miguel de Sema, Ventaquemada, Ráquira, Tuta y en algunos colegios de la ciudad de Chiquinquirá. En el siguiente cuadro se muestra las Instituciones Educativas beneficiadas con el programa de entrega de pupitres.

¹⁰¹HISTORIA. [en línea]. Finanzgruppe Sparkassenstiftung für international Kooperation. [citado 07 septiembre 2016]. Disponible en internet: http://www.fundacionalemana.com/mexico/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=5

Cuadro 1. Beneficiarios entrega de pupitres.

Nit entidad	Nombre entidad beneficiaria	Municipio	Pupitres	Estudiantes Beneficiados	Monto recursos desembolsados
891800679-6	Pio Alberto Ferro Peña	Chiquinquirá	100	290	\$ 8.082.880
820003314-6	Sagrado Corazón de Jesús	Chiquinquirá	100	100	\$ 8.082.880
891800678-9	Técnico Industrial Julio Florez	Chiquinquirá	100	100	\$ 8.082.880
820001274-0	Alfonso Vanegas Sierra	San Miguel de Sema	50	50	\$ 4.041.440
820001451-8	San Antonio	Raquira	50	50	\$4.041.440
820001509-6	San Antonio de Padua	Ventaquemada	50	50	\$ 4.041.440
900070066-3	Puente de Piedra	Ventaquemada	50	50	\$ 4.041.440
891802030-6	Rio de Piedras	Tuta	50	50	\$ 4.041.440
900015025-4	La Cabaña	Maripi	50	50	\$ 4.055.160
Total			600	790	\$ 48.511.000

FUENTE: COMERCIACOOP. Informe de Gestión 2015. p. 19.

El programa “Mujeres Ahorradoras con Sueños ‘MAS’” está liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) y se encuentra dirigido a mujeres que reciben subsidios del gobierno para que, a través del ahorro programado, alcancen sus sueños y el de sus familias. La vinculación de Comerciacoop a este programa le permitió capacitar a dos grupos de mujeres, cada uno de 25 personas, con posteriores resultados positivos en ahorro.

Por su parte, “Semilla Cooperativa” se constituye en un programa muy completo donde se llega a las comunidades rurales en el Valle de Tenza. El programa permite, mediante varias capacitaciones, darle a conocer a un buen número de personas ahorrar en especial porque funcionarios especializados directamente les recoge el ahorro; de este modo se logra mejorar la calidad de vida de los pobladores rurales del municipio de Garagoa y Guateque¹⁰².

3.2.4.3 Asuntos institucionales. Uno de los aportes que Comerciacoop ha traído a los lugares en los que tiene presencia se hace evidente, según palabras del Gerente, en la generación de empleos directos e indirectos, en el apoyo a la creación de Pymes a través del microcrédito, en el fortalecimiento y el crecimiento del microempresario. Además, con el apoyo que ha brindado a través de los servicios financieros a sus asociados ha

¹⁰²INFORME DE gestión, Op. cit. p. 35-36.

contribuido a la mejora en la calidad de vida y, por ende, en el desarrollo de la actividad microempresarial del departamento de Boyacá¹⁰³.

En su informe de gestión de 2015, Comerciacoop informó, como se anunció unos párrafos atrás, a sus asociados la creación y fortalecimiento de la unidad de microfinanzas. Asunto que se sumó a una renovación y reorganización de la estructura organizacional. A ello se agregó como logro el hecho de que a la parte publicitaria se le diera identidad institucional al diseñar una imagen uniforme que se vio reflejada en cada una de las piezas publicitarias con el fin de plasmar la razón de ser de la Cooperativa: los asociados. Asimismo, se logró el fortalecimiento del capital institucional de Comerciacoop e implementación de las NIIF. Al respecto cabe recordar que la Cooperativa “presentó a la SES el Plan de Implementación de las NIIF, el 27 de febrero de 2014 y lo ha venido cumpliendo e informando al ente de control en las fechas establecidas”. Por ello, a partir de enero de 2015, “y a pesar del profundo impacto que generó el cambio de principios contables, las entidades bancarias han realizado la transmisión de sus estados financieros preparados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)”¹⁰⁴.

3.3 LOGOS Y SERVICIOS

En la historia de Comerciacoop han existido cuatro logotipos que se han sucedido con unas leves variaciones gráficas. El primero consiste en el nombre de Comerciacoop sobre dos líneas horizontales azules que simbolizaban el camino. Este logo fue diseñado por Fabián Pérez. Posteriormente, sobre la palabra “Comerciacoop” se adicionó un sendero con el fin de simbolizar la ruta del progreso. Se le dio un significado universal dado que por ese sendero ingresara quien quisiera y se saliera o devolviera de él sin ningún problema; esto respondió al lema de la libre adhesión y retiro voluntario como principio del cooperativismo.

¹⁰³ENTREVISTA CON Jesús María Medina Durán, Op. cit. 13 y 14 de junio de 2016.

¹⁰⁴INFORME DE gestión, Op. cit. p. 11.

El tercer logo es la palabra Comerciacoop con una flecha con cuatro triángulos equiláteros; que tiene un gran sentido de la perfección; y, por último, representa la familia porque las cooperativas son de familias y esta cooperativa en particular nació de la vinculación de familias completas y la esencia del cooperativismo está dada en la familia. El logo actual tuvo solo una variación con respecto al anterior que fue las cuatro flechas dentro de un círculo simulando una red de comunicación de carácter universal.

Figura 23. Logos de Comerciacoop



Fuente: archivos Comerciacoop.

Ahora bien, el menú de servicios financieros y cooperativos que Comerciacoop ofrece tanto a sus asociados como al público en general se resumen en tres líneas: productos de ahorro, productos de crédito y servicios complementarios.

Los productos de ahorro comprenden programas como ahorros a la vista que comprende: Comerciahorruto, Ahorro Juvenil, Comerciadario, Comerciacredito, Ahorrocredito, manejados mediante la tarjeta TAVA y el talonario de ahorros; ahorros contractuales o programados como: Comerciafuturo, CDAT's Rentamas y CDAT navideño.

La segunda línea permite a sus asociados acceder a productos de crédito mediante tres modalidades: microcrédito: agropecuario, capital de trabajo, rotativo microcrédito, diferencial por plazo (cedritos por días), libre inversión, microcomercial (créditos grandes a microempresarios), credinavidad, pagadario, creditranquilidad (recoger cartera); de consumo: crediempleados, credigas (instalación servicio público de gas Valle de Tenza), crediahorro (crédito ahorrar en CDATS), Rotativo TAVA, diferencial por plazo, libre inversión, matrículas universitarias; comercial: agropecuario, capital de trabajo, rotativo comercial, inversión, diferencial por plazo, liquidez, navidad.

Los servicios complementarios se prestan a través de alianzas estratégicas: seguros exequiales, en alianza con la Cooperativa de servicios funerarios Coopserfun Los Olivos; seguro de vida, en unión con La Equidad Seguros; y, adicional, servicios de giros nacionales a través del servicio de envíos y recepción de dinero de la red cooperativa giros nacionales “Su Giro”¹⁰⁵ hoy conectamos financiera, pagos del programa familias en acción del Gobierno Nacional y recaudo de servicios públicos Publiservicios.

Figura 24. Imagen corporativa de la oferta de servicios de Comerciacoop



Fuente: archivos Comerciacoop.

¹⁰⁵LIDERANDO LA, Op. cit.

4. LA ADMINISTRACIÓN DE COMERCIACOOP

4.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

4.1.1 Órganos de administración y vigilancia. En el numeral 1.3.1 se acudió a la ACI para exponer una definición de cooperativa; además, se señalaron los tipos de cooperativa y se enfatizó en el hecho de que las cooperativas, a partir del concepto de economía solidaria, deben asumir para su funcionamiento los principios y valores del cooperativismo.

Ahora bien, las cooperativas, en general, tienen una forma particular de administración en la que se cuenta con una serie de órganos de control y vigilancia que, para el caso colombiano, se establecen en el capítulo cuarto de la Ley 79 de 1988:

Figura 25. Estructura administrativa de las cooperativas.



Fuente: Archivos Comerciacoop

4.1.1.1 Asamblea general. La Asamblea General se reconoce como el órgano máximo de administración de las cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. Dicha asamblea se constituye gracias a la reunión (ordinaria o extraordinaria) de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

La Asamblea General tiene unas funciones específicas:

1. Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
2. Reformar los estatutos.
3. Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
4. Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
5. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
6. Fijar aportes extraordinarios.
7. Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
8. Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y
9. Las demás que le señalen los estatutos y las leyes¹⁰⁶.

4.1.1.2 Consejo de Administración. Órgano permanente de administración de las cooperativas que se encuentra subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. Las atribuciones del Consejo de Administración serán las necesarias para la realización del objeto social de la cooperativa. Dentro de estas atribuciones se encuentran, entre otras, nombrar el representante legal de la entidad –quien será responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica–, reglamentar los estatutos –con el propósito de facilitar su aplicación en el funcionamiento interno y en la prestación de servicios– y convocar a asamblea ordinaria o extraordinaria con fecha, hora y lugar determinados¹⁰⁷.

4.1.1.3 Gerente. Es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Se nombra por éste último y sus funciones se precisan en los estatutos de la cooperativa¹⁰⁸.

4.1.1.4 Junta de vigilancia. Se encuentra integrada por asociados hábiles en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes; su período y las causales de remoción se fijan en los estatutos. Funciones de la junta de vigilancia:

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.

¹⁰⁶COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 (23, diciembre, 1988). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. En: Diario Oficial No. 38.648. Arts. 27,34.

¹⁰⁷Ibíd. Arts. 35, 14, 19, 30.

¹⁰⁸Ibíd. Arts. 37.

2. Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y al Dancoop sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
3. Conocer los reclamos que presten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
4. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
5. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
6. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
7. Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y
8. Las demás que le asigne la Ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas¹⁰⁹.

4.1.1.5 Revisor fiscal. Por regla general toda cooperativa debe contar con un revisor fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula vigente; sin embargo, el Dancoop, o quien haga sus veces, podrá eximir a las cooperativas de tener revisor fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.

Las funciones del revisor fiscal se señalan en los estatutos y reglamentos de la cooperativa y se determinan teniendo en cuenta las atribuciones asignadas a los contadores públicos en las normas que regulan el ejercicio de la profesión, así como en aquellas que exigen de manera especial la intervención, certificación o firma de dicho profesional¹¹⁰.

4.1.2 La administración de empresas y las cooperativas.

4.1.2.1 Áreas funcionales. En el primer capítulo del presente documento se pretendió mostrar cómo las cooperativas hacen parte de la llamada economía solidaria. Esta corriente económica se configura como un tipo particular de economía social, se

¹⁰⁹Ibíd. Arts. 39, 40.

¹¹⁰Ibíd. Arts. 42, 43.

constituye en una de las expresiones del llamado “tercer sector” y sustenta la creación de entes sobre la figura de “sin ánimo de lucro”. Asimismo, en el numeral 1.3.1 se indicó que en la constitución de una cooperativa las personas se unen por medio “de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. En otros términos, si bien es cierto que las cooperativas no pretenden distribuir los excedentes económicos entre los asociados, esto no excluye que deban administrarse como empresas; o sea, que la administración de una cooperativa debe buscar un rendimiento económico, como toda empresa. La diferencia radica en el manejo que se le da a las utilidades generadas gracias a la “buena” administración. En tal sentido, entonces, las cooperativas han de tener un eficiente proceso administrativo que, sin perder los principios de la economía solidaria, generen réditos económicos.

Ahora bien, aparte de lo legislado en el capítulo cuarto de la Ley 79 de 1988, las cooperativas para su funcionamiento como empresa se dividen en unidades de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad o funcionales. Éstas son de marketing, de producción o de operaciones, financiera, de talento humano, social y ambiental; y se encuentran en directa relación con las funciones básicas que realiza la empresa solidaria a fin de lograr sus objetivos. La unión de las funciones de estas áreas permite a la empresa cooperativa cumplir con los fines solidarios para los cuales se constituye; es decir, producir y obtener beneficios para sus asociados¹¹¹.

El área de marketing atiende de manera óptima sólo las necesidades de los asociados de acuerdo con el interés del empresario cooperativo. Para ello acude a procesos sociales y administrativos con los cuales los asociados obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos (bienes o servicios) y de valor con otros. Asimismo, tiene que ver con

...los mercados, su ubicación y características, los canales de venta, instalaciones y equipos, el transporte y el acopio según el tipo de empresa solidaria. A esta función le corresponde fijar los precios, que estará afectada por los costos, competencia, canales de distribución, disposiciones de gobierno, entre otros. También le

¹¹¹LIMAS SUÁREZ, Op. cit. p. 205-240.

corresponde la distribución que incluye: almacenamiento, cobertura de distribución, ubicación de los puntos de distribución o venta, stocks de inventarios. De igual forma, le corresponde la investigación de mercados de los bienes y servicios (recolección, registro y análisis de datos) y el análisis de oportunidad (Costo, beneficio y riesgos relacionados con las decisiones de mercado o distribución). De la función comercial se deriva la eficacia de la empresa solidaria al ofrecer a sus asociados, y a la comunidad en general, bienes y servicios seguros, oportunos, de calidad y a precios razonables¹¹².

El área de producción o de operaciones formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos o servicios, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Se relaciona con la eficiencia y la eficacia en la utilización de estos factores y en el logro de los objetivos de la empresa solidaria, en esta área “la ejecución de los procesos administrativos se centran en la gestión del gerente compuesta por cinco actividades básicas: planificación, organización, dirección y motivación, elección del personal, revisión y control¹¹³.

En el área financiera “se llevan a cabo todas las actividades referente a la gestión y control de los recursos económicos de la empresa, así como de registrar en los libros contables de dónde proviene y en qué se utiliza el dinero”¹¹⁴. Tiene como función incrementar el valor de la empresa, mediante la optimización de los recursos financieros, a partir del uso adecuado del dinero y capital de la empresa solidaria.

El área de talento humano se encarga

...de seleccionar, contratar, remunerar, capacitar, pagar sueldos, entre otras funciones, al personal de la empresa. La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia. En la actualidad, numerosas organizaciones empresariales consideran a sus trabajadores como la

¹¹²ÁREAS FUNCIONALES. [en línea]. Universidad Santo Tomás. Educación Abierta y a Distancia. [citada 16 abril 2016]. Disponible en internet: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/blancapena_enfasis1economiasolidaria1/areas_funcionales.html

¹¹³Ibid.

¹¹⁴FABRA, Alberto. Cuáles son las áreas funcionales de una empresa. [en línea]. Uncomo. [citado 19 abril 2016]. Disponible en internet: <http://negocios.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-areas-funcionales-de-una-empresa-26437.html>

base de su éxito, por lo que en muchas de ellas se han creado los departamentos de Recursos Humanos¹¹⁵.

Se orienta, también, al diseño y al análisis de cargos a fin de tener personal idóneo encargado de la dirección, la administración y el control, con el propósito de hacer a la empresa solidaria más competitiva.

El área social tiene como fin mejorar las condiciones de vida de los asociados mediante la solución de problemas sociales más urgentes. El beneficio social está representado por la ayuda tanto a los asociados como en la educación cooperativa, práctica de la solidaridad, ahorro, tolerancia, democracia y demás valores cooperativos.

El área ambiental tiene como objetivo agregar el mayor valor económico a la gestión, con el menor uso de recursos y de energía, el mínimo nivel de contaminación y el mayor aprovechamiento de los desechos.

4.1.2.2 Relevancia de una empresa cooperativa. Desde el punto de vista individual, una cooperativa eficientemente organizada y administrada resulta de interés para la integración educativa del individuo; en especial, porque que este tipo de empresa cumple fines de educación para adultos. En otros términos, con el estudio de los principios del cooperativismo –interés limitado al capital, neutralidad política y religiosa y estímulo a la educación– una empresa cooperativa puede impartir al individuo una educación con alto contenido social.

Desde el punto de vista de interés comunitario, una cooperativa crea riqueza cuando aprovecha las condiciones existentes en el medio geográfico en que vive la comunidad y conserva la riqueza existente mediante la distribución social de las utilidades o excedentes entre los asociados. Por demás, algunos teóricos aseguran que, cuanto más desorganizada se encuentre una comunidad, mayor será la necesidad de la constitución de una cooperativa.

¹¹⁵CAFERRI, Cecilia. 7 áreas para operar una empresa. [en línea]. About en español. [citado 11 abril 2016]. Disponible en internet: <http://negocios.about.com/od/Administracion/tp/7-Areas-Para-Operar-Una-Empresa.htm>

Asimismo, la figura de “sin ánimo de lucro” demanda que en las cooperativas la finalidad de los recursos aportados por los asociados –los aportes entregados– tenga como fin un interés social, un beneficio a la comunidad.

En tal sentido, la administración de las cooperativas adquiere unas características específicas: la tarea de dirección está en manos de los propios asociados, representados en la Asamblea General; no buscan únicamente utilidad o ganancias, sus fines sociales y de servicios necesitan un manejo más cuidadoso de los recursos económicos, de manera que sus productos y servicios ofrecidos a los asociados sean de calidad y a precios justos.

Asimismo, los asociados pueden realizar una serie de acciones que resultan relevantes en la administración de la cooperativa: asistir a las asambleas y reuniones donde puedan opinar sobre asuntos de la cooperativa, leer de manera cuidadosa y crítica los informes distribuidos entre los asociados, visitar las oficinas e instalaciones de la cooperativa para dialogar e intercambiar opiniones con el gerente, el o la presidente del Consejo, las personas de los organismos de la cooperativa, etc. y manifestar sus ideas e inquietudes, capacitarse para discutir y comprender lo relacionado con la administración de la cooperativa¹¹⁶.

4.2 LAS ESPECIFICIDADES DE COMERCIACOOP

4.2.1 Especialidad cooperativa. Según sus propios estatutos, Comerciacoop se reconoce como una Cooperativa de Ahorro y Crédito. En ese orden de ideas, es un organismo cooperativo especializado cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, de ahorro y crédito con sus asociados y se encuentra sometida a la supervisión por parte del organismo correspondiente; y que para su ejercicio requiere la autorización previa por parte del ente competente¹¹⁷. De manera concomitante, en el párrafo del artículo noveno se señala: “Se entenderá como actividad financiera, la

¹¹⁶IMPORTANCIA DE la empresa cooperativa. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 28 junio 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa3.htm>

¹¹⁷COMERCIACOOP. Estatutos Comerciacoop 2015. Sl: la Cooperativa, 2015. Art. 9.

captación de depósitos, a la vista, contractuales o a término, para colocarlos a través de préstamos, descuento, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados”¹¹⁸.

Para atender tales propósitos, en los primeros años de vida de Comerciacoop la estructura organizacional se componía del gerente general, Jesús María Medina Durán, la secretaria, Miriam Amalia Reyes, y la auxiliar, Teresa Ortiz. Ahora bien, a pesar del cambio del personal, el esquema inicial se mantuvo por unos cuantos años. Posteriormente, con el crecimiento paulatino que tuvo la cooperativa se hizo necesario ampliar dicha estructura y contratar más personal para hacer más efectiva la prestación de los servicios financieros. La estructura se ha venido ampliando de tal manera que se ha llegado a un punto que en la actualidad se cuenta con más de 50 trabajadores.

El primer impacto en la condición organizacional de Comerciacoop se derivó de la gestión realizada en momentos en que la crisis del sector financiero se agudizaba. La empresa empezó a surgir en el momento de mayor crisis vivida por el sector en la Colombia del siglo XX. Sin embargo, tal crisis se sorteó, en parte, como se indicó en el tercer capítulo, en la realización de los coloquios sobre economía solidaria. El liderazgo del gerente y de Comerciacoop en la realización de estos encuentros académicos generó confianza tanto en las autoridades del sector financiero y cooperativo del orden nacional como en los asociados de la Cooperativa y, por extensión, en la población beneficiaria de los servicios de ahorro y crédito en el área de influencia.

Por ello, la emisión de la Resolución 188 por parte de la SES marcó el quehacer de Comerciacoop y también su especialidad: le autorizó adelantar la actividad de ahorro y crédito en condición de excepción a montos mínimos. Asunto que generó un clima de confianza para los recién y futuros asociados. Así se tuvo mayor aceptación entre la comunidad chiquinquireña y, por ende, se repercutió de manera positiva en el crecimiento de la Cooperativa en el municipio.

¹¹⁸Ibid. p. 9.

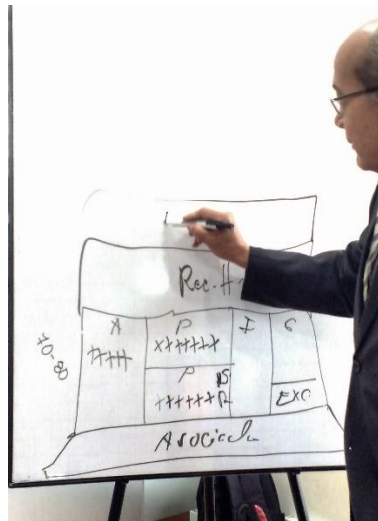
4.2.2 La presencia de Woccu. En el año 2005, con el conocimiento de Woccu, gracias a la obtención del apoyo que este organismo internacional dio a Comerciacoop a través de la Banca de Oportunidades, se implementó un modelo de gestión para llevar la cooperativa a convertirse en un modelo cooperativo en la región. Este modelo se resume en el siguiente esquema:

Figura 26. Cooperativa Modelo.



Fuente: Entrevista con el Gerente Fundador Jesús María Medina Durán. 14 de junio de 2016.

Figura 27. Exposición flujograma cooperativa modelo.



Fuente: las autoras

En primera medida se dice que toda cooperativa debe ser dinámica en su crecimiento; por tanto, una de las recomendaciones que Woccu hizo a Comerciacoop tenía como objetivo los asociados. Se debía prestar suma atención dado que se puede tener un número alto de asociados que, de por sí, es un indicador positivo pero se puede tornar negativo si cada uno de ellos cuenta con poco o mínimo capital social. Asimismo, dado que la razón de la existencia de una cooperativa está son las personas (los asociados) se ha de atender a tal necesidad común para que posteriormente se sientan identificados y se unan aún más a la cooperativa. Por ello, y para que esta base social sea consistente, se debe reconocer que un asociado, al momento de ingresar a la cooperativa, debe ser capacitado acerca de los aspectos más importantes del cooperativismo, de lo contrario se estaría llevando a la cooperativa a parecerse a un banco.

Por tanto lo primero que debe tener una cooperativa son asociados convencidos y educados cooperativamente que ingresen a hacer servicios de doble vía; es decir, que traigan dinero a la cooperativa y, asimismo, cuando necesiten este dinero lo lleven. Es muy importante también recalcar que esta educación en materia cooperativa debe ser parte esencial de todos los programas que tiene la entidad en materia social.

Posteriormente, la cooperativa modelo se empieza a estructurar desde los activos, pasivos y patrimonio. Se da inicio por el capital social, dado como la sumatoria de los aportes sociales; este capital social permite a la cooperativa hacer captación: por cada peso del capital social se captan tres. Con esto se evita, de una parte, que la cooperativa no sea una pirámide y, a la larga, permitir que se tenga una base desde la cual se permita crecer, dado que las cooperativas son empresas de pasivos.

La sumatoria de capital social y los pasivos da como resultado los activos. El principal activo es cartera y, dentro del indicador Perlas, brindado por Woccu, se halla que la cartera puede oscilar con unos indicadores específicos: por cada peso que se tenga en el activo máximo 70 u 80 centavos se destinan a crédito. De esta manera, los activos llevan a tener ingresos, gastos y, por consiguiente, a producir utilidades, o también llamadas excedentes.

La cooperativa se encamina, entonces, al fortalecimiento patrimonial y a la protección de la organización. Para ello no se debe olvidar que uno de los grandes riesgos de una cooperativa es tener pocos asociados con muchos aportes, es decir riesgo de concentración; por ende, el aporte social ha de ser, como ya se dijo anteriormente, de muchos asociados con poco capital social. Esto evita que, llegado el caso de un retiro masivo de asociados con alta concentración de aportes, no se lesione la entidad.

Ahora, para administrar dichos recursos se debe contar con el apoyo de un recurso humano altamente capacitado, conocedor de la filosofía de la cooperativa modelo, asociados con conocimiento cooperativo, de cómo es la estructura y cómo se mueve la cooperativa. En esta última premisa existen dos variables: la primera el capital social y la segunda la reserva; el capital social está formado por el aporte individual y la reserva es el llamado capital institucional. Para esta reserva institucional la ley permite que el 49% de una cooperativa puede pertenecer a una sola persona jurídica y máximo el 10% a una persona natural. Por tanto, la cooperativa puede ser dueña de sí misma hasta ese tope. De esta manera, al hacer que de los excedentes la cooperativa, en este caso Comerciacoop, lleve el 50% al capital institucional, se crean dineros propios que permitan crecer en pasivos (captación).

Además, como toda empresa, las cooperativas necesitan un plan estratégico de desarrollo, para tener así una guía de acción. En Comerciacoop, en el tiempo que lleva de funcionamiento, se han realizado dos planes estratégicos; el último con vigencia hasta el 2016. Asimismo, del plan estratégico se derivan los planes empresariales anuales y la presupuestación institucional. Desde luego, los planes empresariales deben contener objetivos claramente definidos o propósitos, metas, misión, visión, entre otros componentes fundamentales de todo plan.

También se debe tener en cuenta, para este modelo establecido por Woccu, que algunos elementos clave en el mundo moderno como son la tecnología y la innovación, así como también los riesgos. Por ello se plantea la necesidad del oficial de cumplimiento, entre

otros. En especial porque los riesgos son un elemento transversal en toda cooperativa; es decir, toca todas las áreas funcionales de la institución.

Para el adecuado funcionamiento de esta cooperativa modelo se hace preciso poseer un buen gobierno corporativo: que el consejo de administración esté capacitado y empoderado de sus funciones, que sepa para dónde se dirige la cooperativa y, por ende, que esté a la vanguardia. Los demás integrantes de la administración cooperativa deben tener unas características y condiciones especiales: que conozcan el negocio y que no pretendan la repartición de las ganancias; por el contrario, que participen con ideas novedosas sin olvidar los ideales cooperativistas.

En conjunto con el modelo descrito procurará hacer incidencia en aspectos como: la parte social, con los asociados; el medio ambiente, como lo establece la Ley 454; lo político; lo económico, que se entrelaza con la parte social al mejorar condiciones de vida, el autoestima, al procurar la organización de las personas, entre otros aspectos.¹¹⁹

4.3 LA ACTUAL ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE COMERCIACOOP

4.3.1 Órganos de administración y vigilancia. La administración de Comerciacoop actualmente está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Gerencia.

4.3.1.1 Asamblea general. La Asamblea General es el órgano máximo de administración de Comerciacoop y sus decisiones son obligatorias para todos sus asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o los delegados elegidos por éstos. Existen dos tipos de asambleas, las cuales son convocadas por el consejo de administración: la asamblea ordinaria que se reúne dentro de los tres primeros meses del año y donde se dan a conocer los informes de gestión del año finalizado y se establecen las expectativas y recomendaciones para el periodo en curso, así como elegir los

¹¹⁹ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Op. cit. 13 y 14 de junio de 2016.

integrantes del consejo de administración y la junta de vigilancia y demás funciones regulares; y la asamblea extraordinaria que es convocada en cualquier época del año y para tratar temas específicos. La última de las asambleas generales se efectuó el 19 de marzo de 2016 y se realizó en el auditorio de la Facultad Seccional Chiquinquirá de la UPTC. A ella asistieron 497 asociados hábiles.

4.3.1.2 Consejo de administración. En Comerciacoop este Consejo se encuentra integrado por siete miembros principales y tres suplentes, elegidos según los estatutos de la cooperativa por un periodo de cuatro años después del año 2012. Con anterioridad a este año se elegían por un periodo de dos años. Se establece en los estatutos que Jesús María Medina Durán, fundador y gerente de Comerciacoop, será presidente honorario permanente del Consejo de Administración con voz y sin voto una vez se retire definitivamente de la gerencia. En este Consejo se realizan funciones generales, de planeación, de dirección, de organización y de control dentro de la cooperativa.

A octubre de 2016, el Consejo de Administración en Comerciacoop está integrado, como principales: Jaime Elí Quintero Rodríguez, presidente, Héctor Ruiz Forero, vicepresidente, Edgar Cerinza Caicedo, secretario, Flavio Amadeo Sánchez Carvajal, Alba Libia Cortes Páez, Pedro De Jesús Gualteros y Nadia Carolina Rodríguez Díaz. Y como suplentes Noralba Sánchez Sánchez, María Magdalena Forero Rodríguez y Beatriz Elena Prado García.

4.3.1.3 Gerente. Se reconoce como el representante legal y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Por el motivo de ausencia el gerente general puede designar su suplente que será un trabajador de nivel directivo. Como ya se ha señalado en múltiples ocasiones, en Comerciacoop existe la figura de Gerente-Fundador: Jesús María Medina Durán.

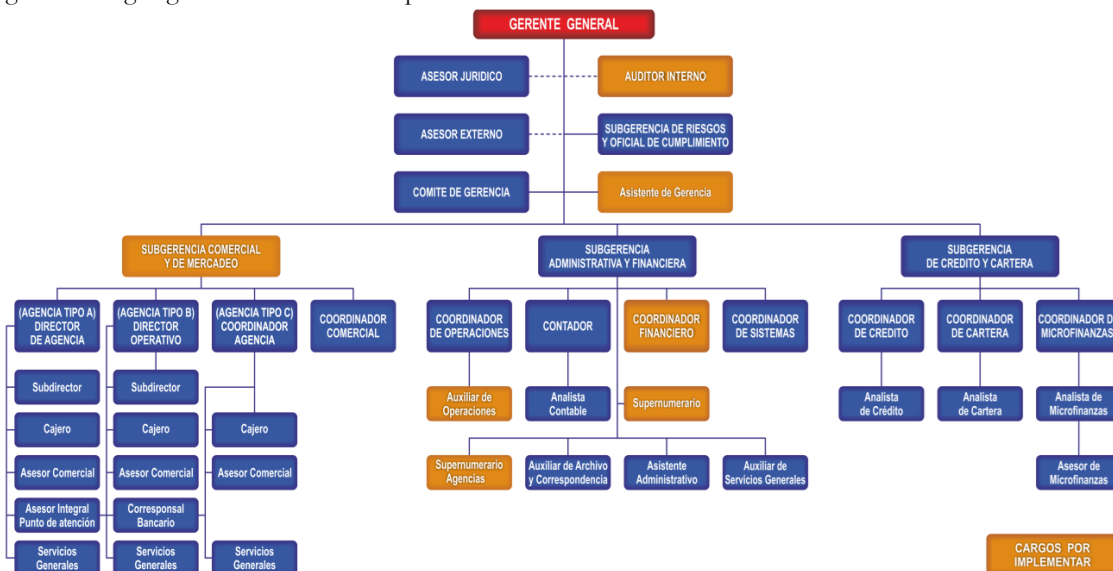
4.3.1.4 Junta de vigilancia. Como órgano de control social, es el responsable de vigilar el efectivo funcionamiento de Comerciacoop. Estará constituido por tres principales y un suplente numérico. Este órgano cumple funciones de varios tipos: generales; de

autocontrol interno y técnico social y control de los procedimientos. En octubre de 2016, los miembros de esta junta en Comerciacoop son los principales Odilia Esperanza Benavides Pacheco gerente del Fondo de Empleados Alcaldía Municipal de Chiquinquirá (Fonem), presidente, Bárbara Rosa Joya Sandoval, vicepresidente y Rosa Helena Benítez Guzmán, secretaria. Y suplente Adriana Leonilde Garzón Buitrago.

4.3.1.5 Revisor fiscal. Encargado del control económico, contable, financiero y fiscal de Comerciacoop, nombrado por la Asamblea General, quien acreditará los requisitos legales para el principal como para el suplente. El Revisor Fiscal deberá ser una persona jurídica que reúna los requisitos exigidos por la ley y además, deberá acreditar experiencia en revisoría fiscal en cooperativas con actividad financiera con trayectoria comprobada superior de cuatro años¹²⁰. La entidad encargada de ejercer esta revisoría fiscal es Auditoria y Asesorías Profesionales Audicoop Ltda., quien designó como principal a la contadora pública Amparo García Forero y como suplente Edgar Salazar Ruela.

4.3.2 Organigrama.

Figura 28. Organigrama de Comerciacoop



Fuente: archivo Comerciacoop.

¹²⁰COMERCIACOOP. Estatutos, Op. cit. Arts. 19-32.

La estructura organizacional en Comerciacoop está establecida de manera jerárquica y se encuentra encabezada por el gerente, quien cuenta con tres asesores (jurídico, externo y auditor interno) y se apoya en la subgerencia de riesgos y oficial de cumplimiento y en el comité de gerencia –conformado por el gerente, los subgerentes comercial y de mercadeo, administrativa y financiera, de crédito y cartera y la asistente de gerencia—. Sin embargo, a la fecha existen aún varios cargos por implementar lo cual genera contratiempos en las labores de los demás funcionarios del área, dado que alguien debe realizar tales funciones. Por demás, el cargo con mayor rotación ha sido el de la subgerencia comercial y de mercadeo.

Las subgerencia comercial y de mercadeo tiene a su cargo las agencias tipo A, B y C y el coordinador comercial. La agencia tipo A se encuentra conformada por un director de agencia, subdirector, cajero, asesor comercial, asesor integral punto de atención y los servicios generales; la agencia tipo B, por el director operativo, subdirector, cajero, asesor comercial, corresponsal bancario y servicios generales; y la agencia tipo C, por el director de agencia, cajero, asesor comercial y servicios generales.

La subgerencia administrativa y financiera tiene a su cargo al contador y a las coordinaciones de operaciones, financiera y de sistemas; también tiene a su cargo al supernumerario, al supernumerario de agencias, al auxiliar de archivo y correspondencia, al asistente administrativo y al auxiliar de servicios generales. La coordinación de operaciones tiene a su cargo al auxiliar de operaciones y al contador al analista contable.

La subgerencia de crédito y cartera tiene a su cargo tres coordinadores: de crédito, de cartera y de microfinanzas. Cada una de estas coordinaciones tiene un analista. Además, esta coordinación tiene también asesores de microcrédito.

4.3.3 Funciones de las subgerencias¹²¹.

4.3.3.1 Subgerencia de riesgos.

Jefe inmediato. Gerencia

Área. Administrativa

Relaciones internas. Consejo de administración, gerencia, subgerencias y oficial de cumplimiento.

Relaciones externas. Asociados, entes de vigilancia y control y grupos de interés.

Misión. Realizar de forma oportuna y permanente la gestión integral de los diferentes riesgos en que se puede ver expuesta la cooperativa, de acuerdo a los lineamientos y políticas que se establezcan conforme a la normatividad interna y externa.

Funciones. Esta subgerencia cuenta con 36 funciones en las que se destacan:

Asesorar a la gerencia general en temas concernientes con la gestión de los diferentes riesgos de la cooperativa.

Informar a la gerencia y al consejo de administración sobre la exposición de riesgos de manera global de la cooperativa, así como la específica de las áreas misionales de Comerciacoop.

Identificar y recomendar políticas, metodologías para el análisis, medición, identificación y fijación de los límites de riesgos a los que se encuentra expuesta la cooperativa.

Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución anual de riesgos y el presupuesto de la subgerencia de riesgos, con el fin de cumplir las funciones, objetivos y metas asignadas.

Responsabilidades. Algunas de estas son:

Suplir al gerente y/o representante legal en ausencias temporales cuando este lo designe.

Mantener reserva comercial de los rubros, papeles o información de personas a cuyo servicio hubiere trabajado o de los que hubiere tenido conocimiento por razón del ejercicio del cargo o función pública salvo en los casos contemplados por disposiciones legales.

¹²¹La información presentada en este numeral se toma literalmente de los manuales de funciones de las subgerencias de Comerciacoop.

Ser área de apoyo para la gerencia, en la toma de decisiones y manejo operativo dentro de la cooperativa.

4.3.3.2 Subgerencia Comercial y de Mercadeo.

Jefe inmediato. Gerencia

Área. Comercial

Relaciones internas. Gerencia, junta de vigilancia, oficial de cumplimiento, subgerencias, coordinaciones y demás trabajadores de la cooperativa.

Relaciones externas. Asociados, proveedores, contratistas, corresponsalías, entes de vigilancia y control, entidades del sector y entidades del estado.

Misión. Dirigir, coordinar y supervisar la gestión comercial y de mercadeo de la cooperativa, con el firme propósito de crecer, mantener y retener su base social, incrementando su participación en el mercado, asociados, captación, colocación y servicios complementarios.

Funciones. Esta subgerencia cuenta con 53 funciones, en las que se destacan:

Elaborar organizar y controlar los planes comerciales de la cooperativa.

Controlar el adecuado desempeño de las funciones de las áreas y agencias a su cargo que garanticen el buen manejo de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.

Asegurar el permanente desarrollo de productos, de sus políticas, de los conceptos publicitarios orientados a atraer nuevos asociados y usuarios de los servicios o productos.

Calcular mensualmente el plan de bonificaciones para asesores de microfinanzas, unidad de microfinanzas, agencias, crédito y cartera y sede administrativa de la cooperativa.

Responsabilidades. Algunas de estas son:

Suplir al gerente y/o representante legal en ausencias temporales cuando este lo designe.

Mantener reserva de trabajo privados, que únicamente pueden ser conocidos por terceros previa autorización del gerente general, revisoría fiscal o en los casos previstos por la ley.

4.3.3.3 Subgerencia Administrativa y Financiera.

Jefe inmediato. Gerencia

Área. Administrativa y financiera.

Relaciones internas. Gerencia, oficial de cumplimiento, subgerencias, coordinadores de área, directores de agencia y demás trabajadores de la cooperativa.

Relaciones externas. Bancos donde la cooperativa tiene cuentas corrientes y de ahorro, revisoría fiscal, Supersolidaria, contador público, Comfaboy, aseguradoras de fondos de pensiones, Sena, Cifin, Datacrédito, emisoras radiales, aportes en línea, publiservicios, rapiservicios, Serlogyc y proveedores.

Misión. Diseñar, implementar y evaluar procesos de planificación, análisis e inversión financiera, con capacidad de generar información ágil y oportuna para la toma de decisiones y a su vez optimizar los recursos financieros de la cooperativa.

Facilitar el desarrollo organizacional de la cooperativa asegurando que la institución funcione como una cadena de valor con estándares de alta calidad, de servicio al asociado, competitividad del talento humano en un ambiente de mejoramiento continuo.

Funciones. Esta subgerencia cuenta con 61 funciones, en las que se destacan:

Revisar y supervisar los procesos de pago de impuestos y obligaciones ante la DIAN.

Programar, supervisar y autorizar pagos a proveedores, servicios y obligaciones financieras, de acuerdo con las facultades asignadas por la gerencia general.

Dirigir los programas de selección, inducción y capacitación y velar por el adecuado desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de acuerdo con las normas legales vigentes.

Verificar y controlar que los instrumentos normativos de carácter administrativo contable: plan de cuentas, directivas, instructivos y manuales aplicables a todas las áreas contables, se encuentre correctamente parametrizados en el integrador S.F.C., conforme lo dispone la circular básica y contable de la Supersolidaria y las normas internacionales de información financiera NIIF.

Responsabilidades. Algunas de estas son:

Suplir al gerente y/o representante legal en ausencias temporales cuando este lo designe.

Manejo de personal.

Elaborar y presentar el informe de Riesgo de Liquidez.

Recomendar a la Gerencia ajustes a las proyecciones presupuestales, control del gasto y crecimiento de los activos.

Formular y proporcionar información de carácter económico financiero y presupuestal a los diferentes entes de control cuando sean requeridos.

4.3.3.4 Subgerencia de Crédito y Cartera.

Jefe inmediato. Gerencia

Área. Crédito y cartera

Relaciones internas. Gerencia, consejo de administración, oficial de cumplimiento, subgerencias y coordinaciones de áreas.

Relaciones externas. Asociados, entes de vigilancia y control y grupos de interés.

Misión. Planear y diseñar políticas y estrategias de colocación, recuperación y asegurabilidad de los recursos captados o intermediados por la cooperativa, de forma que permitan posicionarse y ser altamente competitiva en el mercado de los servicios financieros de crédito.

Funciones. Esta subgerencia cuenta con 36 funciones, en las que se destacan:

Identificar, administrar los temas concernientes con el riesgo en las operaciones de crédito cartera y mantener informada y asesorada a la gerencia de la cooperativa sobre la exposición y desarrollo de los mismos.

Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con el otorgamiento del crédito y recuperación de la cartera en la cooperativa.

Prestar apoyo a las agencias y a las coordinaciones de crédito y cartera y coordinación de sistemas de la cooperativa, con relación en la correcta aplicación de las normas crediticias emitidas por la SES y demás entes de financiación y de control.

Formular la configuración del presupuesto general de la cooperativa a nivel de colocaciones, recuperaciones, castigos, niveles de exposición de pérdida, a través de la formulación del presupuesto de medición de riesgo crediticio.

Responsabilidades. Algunas de estas son:

Suplir al gerente y/o representante legal en ausencias temporales cuando este lo designe.

Asistencia en la definición de las prioridades de pago y mecanismos de mejoramiento crediticio eficientes.

Abstenerse de participar en las evaluaciones, aprobaciones y desembolso de créditos, donde exista conflicto de intereses y no cuente con las facultades establecidas en el cargo.

4.3.3.5 Oficial de Cumplimiento.

Jefe inmediato. Gerencia

Área. Gerencia

Relaciones internas. Consejo de Administración, Junta de vigilancia, Gerencia, Comités, Revisoría fiscal, Auditoría interna, Contador, Asesor jurídico y todos los trabajadores de la Cooperativa.

Relaciones externas. Supersolidaria, UIAF, Asociados, Proveedores, Contratistas, Corresponsalías.

Misión. Velar por la adecuada administración del sistema integral de prevención y control del LA/FT en la cooperativa de comerciantes COMERCIACOOOP de conformidad a lo establecido en el manual SIPLAFT y normatividad legal vigente

Funciones. El oficial de cumplimiento cuenta con 33 funciones, en las que se destacan: Atender solicitudes de información de las autoridades competentes en materia de LA/FT.

Mantener organizado el archivo SIPLAFT, conservando todos los documentos como lo exige la ley, garantizando un adecuado control, trazabilidad y confidencialidad de la información.

Capacitar a trabajadores nuevos en el SIPLAFT y capacitar periódicamente a todos los trabajadores y directivos del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia de la Cooperativa en la periodicidad establecida por la ley.

Vigilar que la gestión de los trabajadores de COMERCIACOOOP cumpla con las normas de prevención de LA/FT contempladas en el manual SIPLAFT, Código de Ética y Conducta y las demás normas concordantes de nivel nacional e internacional que emitan la autoridades competentes.

Responsabilidades. Algunas de estas son:

Remisión de información estadística órganos de supervisión.

Cumplir a cabalidad con los reglamentado en los estatutos, manuales, memorandos, reglamento interno de trabajo y código de ética y conducta de la Cooperativa.

4.4 EL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2016

Como se dijo anteriormente, en la Cooperativa de Comerciantes solo se han tenido dos planes estratégicos desde 1996. El plan actual tiene vigencia hasta el 31 de diciembre del presente año. Este plan estratégico cuenta con una estructura general establecida en cinco grandes ítems: el primero consiste en la presentación del Plan; el segundo, en una pequeña reseña histórica de la cooperativa (donde se establecen los grandes momentos hasta el año 2011); el tercero, en el diagnóstico de la organización (análisis de diferentes aspectos como el ambiente externo, interno y el diagnóstico de cada uno); el cuarto, en la plataforma estratégica como misión, visión, objeto social, principios corporativos, valores, entre otros aspectos importantes; y, por último, el plan estratégico para el periodo 2012-2016 (establece las estrategias encaminadas por la matriz DOFA, los objetivos estratégicos, las metas en cada área de la institución, los planes tácticos y los cuadros de mando integral o Balanced Scorecard, BSC). Las estrategias establecidas por la matriz DOFA se encuentran formuladas a partir de los resultados obtenidos tanto del análisis interno como del análisis externo. En tal sentido, existen cuatro grupos que resultan del cruce de los factores externos e internos que fueron considerados.

4.4.1 Estrategias fortalezas-oportunidades F.O. Indican que, con base en las fortalezas existentes, se deben aprovechar al máximo las oportunidades que se identificaron en el diagnóstico externo. Al respecto, entre las más destacadas se encuentran: difundir en los establecimientos de comercio y servicios y en los sectores de la población que buscan la generación y el fortalecimiento de empresas los productos y servicios que tienen diferenciales atractivos; formular y desarrollar programas de capacitación en cooperativismo, economía doméstica y diálogo de gestiones para contribuir al fomento de la cultura cooperativa, principalmente en empresas en formalización, recién formalizadas y entre emprendedores; impulsar y fortalecer las

sucursales, los corresponsales y las agencias para atender otros sectores de la población que no son atendidos, en especial con apoyo para el emprendimiento; desarrollar programas permanentes de capacitación dirigidos a asociados y población en general en temas de ahorro, pago y endeudamiento responsable y productivo, en especial para usuarios de microcrédito; potencializar la motivación de los colaboradores para mejorar el ambiente de trabajo, el desempeño, la productividad del equipo y la gestión del conocimiento en la actividad financiera, entre otras.

4.4.2 Estrategias fortalezas-amenazas F.A. Establecen, con base en las fortalezas existentes, la necesidad de combatir al máximo las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Entre las más destacadas se encuentran: fomentar la cultura cooperativa en empresas en formalización o recién formalizadas a través de capacitación masiva en economía doméstica y diálogo de gestiones y propiciar la generación de autoempleo; ofrecer tasas activas más bajas que las de la competencia o de otras entidades que accedan a capitales externos que ingresen al país a raíz del TLC; diseñar e implementar una plataforma electrónica que permita las transacciones a través de internet; difundir los principios cooperativos, la importancia y la gran contribución del sector en lo económico y en lo social para propiciar el conocimiento, la credibilidad, la percepción de la asociatividad y la necesidad de hacer parte del mismo como contribución al progreso de la sociedad.

4.4.3 Estrategias debilidades-oportunidades D.O. Apuntan a disminuir las debilidades para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo. Entre las más destacadas se encuentran: consolidar una cultura de servicio al cliente con base en capacitación, competencia y motivación permanente de los colaboradores, de modo que se irradie energía y actitud de servicio que atraiga a los asociados existentes y a nuevos asociados; en alianza con alcaldías e instituciones de educación superior técnica y tecnológica implementar programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial para contribuir a la generación de autoempleo, crecimiento económico y desarrollo social como parte de la responsabilidad social de la cooperativa; estructurar el área comercial

de la cooperativa en función de los objetivos, las estrategias y las metas que se definan en el plan de mercadeo que se formule e implemente; actualizar la estructura organizacional, los cargos, los perfiles, los manuales de funciones y demás aspectos que propicien la normalización de procesos y procedimientos para obtener certificación en calidad y la especialización de las áreas en pro de una efectiva toma de decisiones en función de su autoridad y responsabilidad y de las instancias de control, entre otras.

4.4.4 Estrategias debilidades-amenazas D.A. Tienen por objeto disminuir las debilidades para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Entre las más destacadas se encuentran: profesionalización y capacitación continua de todos los órganos de dirección y control y de los colaboradores; apoyar las iniciativas ambientales nacionales e internacionales que permitan a la cooperativa contribuir al fomento de una cultura de conservación del medio ambiente; elaborar estudios de factibilidad para la apertura de sucursales y corresponsales no bancarios en ciudades en que existan posibilidades de incursionar, de acuerdo con la información del plan de mercadeo que se formule, entre otras.¹²²

4.5 VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE COMERCIACOOP

4.5.1 Las fuentes de información. Para Dávila, "...la acuciosidad de los investigadores ha demostrado el valor de las fuentes notariales, informes oficiales y registros públicos, así como de una amplia gama de fuentes documentales (memorias, archivos de prensa, fuentes secundarias, etc.). Y para los estudios que cubren la época contemporánea las entrevistas en profundidad han comprobado ser una fuente muy valiosa y útil"¹²³. Los archivos se convierten en fuentes relevantes de información para la historia empresarial;

¹²²SÁNCHEZ VARGAS, Jaime Dagoberto. Plan estratégico Comerciacoop 2012-2016. Chiquinquirá. p. 38-47.

¹²³DÁVILA, Carlos. Historia empresarial y dirección estratégica: vecinos aislados con potencial de interacción. En: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. (comp.). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2005. p. 39-43.

asimismo, como la prensa, los estudios de mercado, los diagnósticos empresariales, las campañas publicitarias o los informes del sector.

La entrevista con los protagonistas es otra fuente de información para la historia empresarial. Una razón para tomar en cuenta esta fuente radica en que no toda la información se registra en documentos; mucha queda en la memoria de las personas y se transmite de manera informal a través de expresiones orales –la historia oral como fuente alternativa–. La oralidad en las organizaciones hace parte de la comunicación informal; su función es transmitir una parte de la memoria organizativa como producto de las evocaciones de las personas¹²⁴.

En tal sentido, durante la realización de la investigación acerca de la historia de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop se tuvieron en cuenta las fuentes de exploración necesarias para la consecución de la información verídica de la cooperativa y, de esta manera, poder reconstruir el discurrir histórico de esta institución chiquinquireña.

En el transcurrir de la investigación se realizaron diferentes entrevistas, establecidas como fuente primaria. De manera explícita se realizaron dos entrevistas en profundidad al gerente de Comerciacoop: la primera de ellas realizada en el mes de abril, con el propósito de tener un acercamiento a los inicios de la cooperativa y la motivación que se tuvo para la fundación de la misma y así poder establecer el planteamiento del problema del proyecto presentado; la segunda se dividió en dos sesiones realizadas los días 13 y 14 de junio en las cuales se conoció de voz del gerente fundador la historia de su vida y de la vida de la cooperativa (Anexo A).

¹²⁴ORDOÑEZ, Mary. Dinámica del proceso de enseñanza en la asignatura de historia empresarial. En: FACE, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pamplona, Colombia. Diciembre, 2012, vol. 3, no. 1, p. 23-32.

Figura 29. Entrevista al Gerente Fundador de Comerciacoop.



Fuente: las autoras.

Asimismo, se realizaron entrevistas al Consejo de Administración y al Comité de Gerencia. En la primera los integrantes del Consejo hablaron de su trabajo en la Cooperativa y las funciones que cumplen dentro de la misma, esta entrevista se llevó a cabo el día 27 de junio; la segunda, se realizó de manera grupal al Comité el día 28 de junio; en ese momento cada uno de los subgerentes dio a conocer, a grandes rasgos, las funciones y el trabajo que cumple en cada área de la institución.

Figura 30. Entrevista al Consejo de Administración Comerciacoop.



Fuente: las autoras.

Figura 31. Entrevista al Comité de Gerencia Comerciacoop.



Fuente: las autoras.

Posteriormente, se realizó una entrevista individual a cada uno de los subgerentes de área y así se pudo conocer de manera más detallada la función de cada departamento y lo que han desarrollado durante los años que han estado en el cargo. Tales entrevistas se llevaron a cabo entre los días 29 de junio y 5 de julio. Asimismo, el día 6 de julio se entrevistaron algunos de los funcionarios de la cooperativa. Y, por último, se tuvo la entrevista con

algunos de los asociados fundadores, los días 14 y 19 de julio. En estas reuniones se recordó un poco la historia de la Cooperativa y se confrontaron diferentes versiones escuchadas acerca de los sus orígenes.

Figura 32. Entrevista a asociados fundadores.



Fuente: las autoras.

Otra de las fuentes primarias utilizadas consistió en la aplicación de encuestas. Se tomó a una población de 190 asociados de la cooperativa, muestra que se obtuvo de la base social brindada por Comerciacoop. Estas encuestas se aplicaron en la oficina principal de la cooperativa y en el centro de acopio y mercadeo de Chiquinquirá los días 7, 8 y 9 de septiembre (Anexo B).

Asimismo, para la realización de la investigación de la historia de Comerciacoop se estableció la necesidad de estudiar documentación como cámara de comercio, escrituras públicas y demás documentos de constitución de la cooperativa. También se acudió a las actas de cada una de las asambleas. Se hace la salvedad de que en el archivo de la Cooperativa solo se encuentran actas a partir del año 2002. Se revisaron actas del consejo de administración. Como documento administrativo se estudió el plan estratégico y los estatutos vigentes. Todo esto para establecer la veracidad de la información mediante la triangulación de datos.

En la revisión de fuentes secundarias se tuvieron en cuenta documentos bibliográficos y electrónicos para la reconstrucción de hechos que rodearon la fundación y el primer periodo de la cooperativa, más exactamente la crisis de los años noventa que afectó el sector financiero bancario y como coletazo tocó a las cooperativas financieras y, por supuesto, las de ahorro y crédito.

4.5.2 Matrices para el análisis.

4.5.2.1 Del plan estratégico de Comerciacoop.

N.	Objetivos Plan Estratégico	Hallazgos
1	Incrementar el capital social en un 12% anual y el capital institucional hasta en el 50% de los excedentes periódicos mensuales.	Las cifras dadas a conocer por de la Subgerencia de Crédito y Cartera son superiores a las planeadas en el plan estratégico vigente.
2	Alcanzar los estándares de referencia de los indicadores perlas en el año 2016.	A la fecha no se han alcanzado los estándares Perlas ¹²⁵ .
3	Incrementar la captación en un 25% promedio anual.	Los niveles de captación fueron mayores al 25% anual.
4	Capacitar al 100% de asociados y al 40% de los empresarios de la microempresa de Chiquinquirá y de la región en finanzas personales y corporativas, en temas de filosofía cooperativa, cultura de ahorro, asociatividad y promover una cultura de confianza y una mayor educación financiera.	Los niveles de capacitación a los asociados y empresarios de Chiquinquirá y la región son muy bajos según información deducida del análisis de las encuestas realizadas a los asociados ¹²⁶ . También se evidenció que no existen planes de capacitación estandarizados, cronogramas de capacitación ni personal de capacitación. Se cuenta con un convenio con la fundación Sparkassenstiftung für International Kooperation, BMZ con quienes se desarrolla el programa de capacitación “Yo y mis finanzas” dirigido a 3.000 niños y niñas de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Chiquinquirá ¹²⁷ .
5	Ampliar el área de operaciones de la cooperativa con sucursales o corresponsales no bancarios: en 2012 en Villa de Leyva, Sogamoso, Guateque, Garagoa, Cúcuta y Neiva, en 2013 en Otanche y Bogotá y en 2014 Duitama.	Apertura del corresponsal de Villa de Leyva, luego convertido en oficina; en Otanche se cuenta con punto de atención y corresponsal; en Garagoa existe una oficina y en Guateque un corresponsal. Se realizó la apertura de un corresponsal en la ciudad de Ráquira. La apertura de corresponsales en Sogamoso y Duitama aún está en estudio. Bogotá, Cúcuta y Neiva son opciones descartadas dado que se piensa en fortalecer la cooperativa en la región de influencia; en este caso, el departamento de Boyacá.
6	Incrementar la colocación de recursos en un 17% en promedio anual.	La colocación de recursos supera el 17% promedio anual.
7	Consolidar una plataforma tecnológica de punta	El sistema OPA, software informático utilizado en un buen número de cooperativas en Colombia, es la herramienta de base para el cumplimiento de las tareas de Comerciacoop. La página web de la Cooperativa es poco amigable. No se cuenta con una aplicación móvil de la Cooperativa.

¹²⁵ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez, Subgerente de crédito y cartera Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.

¹²⁶Encuesta aplicada a los asociados, realizada 7, 8 y 9 de septiembre de 2016. Ante la pregunta “¿Ha tomado algún curso de cooperativismo ofrecido por Comerciacoop?”, el 66% afirmó que No y el 34% afirmó que Sí. Y a la pregunta “¿Ha tomado algún otro curso en Comerciacoop?”, el 88% de los encuestados afirmó que No y el 12% dijo que Sí. (Anexo C).

¹²⁷ENTREVISTA con Milena García, Subgerente de riesgos y oficial de cumplimiento Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.

8	Fomentar y fortalecer la cultura del emprendimiento.	Bajos niveles de capacitación a los asociados en cuanto al fomento y el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento hacen que en este objetivo no se haya alcanzado la meta. Principalmente porque se evidencia que la cooperativa no tiene definido su nicho de mercado; aunque posee un alto porcentaje de asociados que son microempresarios no hay planes o programas de capacitación estandarizados en el tema ¹²⁸ .
9	Promover una cultura de protección y conservación del medio ambiente entre asociados, directivos, colaboradores y sociedad en general.	Se mantienen buenas prácticas ambientales dentro de las instalaciones de Comerciacoop como el reciclaje, poca contaminación auditiva y el uso de bombillos ahorradores. No existen alianzas estratégicas ni convenios con instituciones educativas ni gubernamentales para desarrollar programas que promuevan la conservación del medio ambiente en la sociedad ¹²⁹ .
10	Generar una cultura de compromiso de creación de valor en todos los órganos de dirección y control, en todas las áreas operacionales y en todos los colaboradores.	Algunos funcionarios, en especial en la parte directiva, han recibido y estado en constante capacitación en sus áreas ¹³⁰ . La cultura de servicio al cliente tiene buena aceptación por parte de los asociados ¹³¹ . Sin embargo, en la Cooperativa se carece de protocolos de atención al cliente, importante elemento para alcanzar este objetivo ¹³² . No se evidencia seguimiento al plan estratégico; por ende, no existe evidencia de planes anuales de acción ¹³³ .
11	Implementar y mantener actualizado un sistema de gestión de la calidad.	La base de datos no está estructurada en cuanto a segmentación ¹³⁴ . Aunque el clima laboral no es tenso si se evidencia la ausencia de Los programas de motivación para mejorar el ambiente laboral, el desempeño y la productividad no son un asunto prioritarios. No hay certificación de normas de calidad ISO. Existe un plan de selección y capacitación de personal; sin embargo, hace falta profundizar en los aspectos particulares del cargo al cual va a acceder el nuevo empleado ¹³⁵ , El área Comercial no está del todo estructurada.

4.5.2.2 De los principios del cooperativismo.

Principios del cooperativismo	Hallazgos
Membresía abierta y voluntaria	Existe adhesión libre. Según los estatutos vigentes, cualquier persona mayor de 14 años puede ser asociada a Comerciacoop ¹³⁶ , y menor de 14 años a través de su representante legal.
Control democrático de los miembros	Las asambleas, como máximo órgano administrativo, cumplen el principio de control democrático. Las asambleas ordinarias se realizan una vez en el año y las asambleas extraordinarias se realizan cada vez que se convoquen ¹³⁷ .

¹²⁸ENTREVISTA con Clara Franco, Subgerente comercial y de mercadeo Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.

¹²⁹ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez, Op. cit.

¹³⁰ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Op. cit. 10 de octubre de 2016.

¹³¹La encuesta realizada a los asociados arrojaron como resultados que el 39% calificó como excelente el servicio; el 58%, como bueno; el 3%, regular; mientras que ninguno lo calificó como malo. (Anexo C).

¹³²ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez, Op. cit.

¹³³ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Op. cit. 10 de octubre de 2016.

¹³⁴ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez, Op. cit.

¹³⁵ENTREVISTA con funcionarios de Comerciacoop. Chiquinquirá, 14 y 19 de julio de 2016.

¹³⁶COMERCIACOOP. Estatutos, Op. cit. Art. 40.

¹³⁷COMERCIACOOP. Estatutos, Op. cit. Arts. 60 al 71.

Participación económica de los miembros	Los asociados tienen un monto mínimo de aportes sociales de asociación y en los estatutos se establece el reparto de dichos excedentes ¹³⁸ .
Autonomía e independencia	Las decisiones son tomadas por la asamblea ¹³⁹ . De ser necesario, en otras ocasiones se toman decisiones por parte de la gerencia, con el aval del consejo de administración.
Educación, formación e información	Existe capacitación a la mayoría de los empleados de la cooperativa y en la parte directiva se tiene acceso a capacitación de profundización del área a la que pertenecen ¹⁴⁰ . Falta de capacitación con profundización acerca del cargo a ocupar del personal operativo ¹⁴¹ . Existe la necesidad de que el Consejo de administración se capacite en temas relacionados con toma de decisiones y temas relacionados con el funcionamiento de una cooperativa de ahorro y crédito ¹⁴² . Mínimos niveles de capacitación en el tema del cooperativismo y niveles muy escasos de capacitación relacionados con temas de endeudamiento responsable y productivo, finanzas personales y corporativas, ahorro, pago, economía doméstica ¹⁴³ .
Cooperación entre cooperativas	Se evidencia una cooperación entre cooperativas. Por ejemplo, se tiene una alianza estratégica con La Equidad Seguros en cuanto al proyecto “Yo y mis finanzas”, en colaboración con la fundación Sparkassenstiftung für International Kooperation, BMZ, seguros exequiales con la Cooperativa de servicios funerarios Coopserfun "los Olivos", la revisoría fiscal igualmente es del sector Audicoop Ltda.
Compromiso con la comunidad	Entrega de pupitres a diferentes instituciones educativas de la región (Otanche, Coper y Chiquinquirá) ¹⁴⁴ .

4.5.3 Una perspectiva acerca de la administración de Comerciacoop. Los elementos relacionados en el presente apartado son solo una pretensión por explicar desde la historia y del presente las razones y las consecuencias de lo administrativo. En tal sentido, deben tomarse como un ejercicio que pretende vincular la teoría de la Administración de Empresas con la Historia Empresarial y que, por tanto, es parcial e incompleto, pero que se puede tomar como punto de partida para realizar ejercicios de análisis más rigurosos. Lo expuesto parte de situaciones sencillas y muy evidentes y pretende ir alcanzando una mayor profundidad en las observaciones.

¹³⁸COMERCIACOOP. Estatutos, Op. cit. Art 25.

¹³⁹“...se tomaran por mayoría absoluta de votos de los asistentes. La reforma de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, amortización y la readquisición de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación, escisión y la disolución para liquidación, requerirán siempre el voto favorable como mínimo de las dos terceras (2/3) partes de los asistentes”. COMERCIACOOP. Estatutos, Op. cit. Art 66.

¹⁴⁰ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez, Op. cit.

¹⁴¹ENTREVISTA con funcionarios, Op. cit.

¹⁴²ENTREVISTA con el Consejo de Administración de Comerciacoop. Chiquinquirá, 27 de junio de 2016.

¹⁴³Encuesta aplicada a los asociados realizadas 7, 8 y 9 de septiembre de 2016. (Anexo C).

¹⁴⁴ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Op. cit. 13 de junio de 2016.

En primer lugar, se evidencia que la página web de la Cooperativa es poco amigable con los usuarios: existen algunos enlaces que no cuentan con acceso, la información ofrecida no es del todo actualizada, en algunos casos es incompleta o carece de exactitud en cuanto a los productos ofrecidos por la Cooperativa. Todo esto incide en una poca y débil información en la web a los potenciales usuarios virtuales. Además, su presencia en las redes está contemplando aún una posibilidad que es fundamental para darse a conocer: la creación de una *app*.

La promoción de la cultura de protección y conservación del medio ambiente solo se aplica internamente con los procesos de reciclaje: no existe un programa o alianza estratégica que fomente en asociados ni en la sociedad las practicas ambientalistas como una responsabilidad empresarial y social.

Se observa también que Comerciacoop, como una entidad cooperativa que ofrece servicios financieros, no cuenta con un nicho de mercado definido para ofertar el portafolio de servicios entre sus asociados y no asociados. En ese sentido, las energías se dispersan pues, al no existir concentración, se atacan distintos frentes y no se puede fortalecer uno o unos en particular. Tampoco existen planes o programas de segmentación, a pesar de que la mayoría de asociados de Comerciacoop son comerciantes y de estos un alto porcentaje son microempresarios

En cuanto a la capacitación interna de los nuevos y actuales colaboradores de la organización, Comerciacoop no tiene estandarizados los procesos de capacitación con énfasis en el área de la cual hacen parte: se ofrece una capacitación general para los recién ingresados que es similar para todos sin importar a qué área se ingrese. Esto se traduce, de manera infortunada, en falta de conocimiento en las labores a desempeñar que desencadenan inconvenientes de tipo operativo y hacen que la eficiencia esperada se vea afectada de modo negativo.

Por su parte, el área Comercial no está del todo estructurada en la actualidad. Esta área debe recibir en la organización la importancia y la transversalidad que ameritan, pues

sobre ella recae la responsabilidad de la oferta de los servicios y la proyección de la imagen de la Cooperativa; además, es responsable de las estrategias en general del plan de mercadeo que debe estructurarse y ejecutarse para cumplir con los objetivos misionales¹⁴⁵. Una evidencia de la poca estructuración que tiene esta área, el cargo de subgerente comercial y de mercadeo es, sin duda alguna, el de mayor rotación en la alta gerencia de la Cooperativa. Esto repercute en que tanto el área como la Cooperativa en general tengan notorias debilidades.

Al revisar el plan estratégico de Comerciacoop, se observó que cuenta con algunos objetivos de carácter cooperativo mediante los cuales se pretende llegar al cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo; sin embargo, al examinar lo hecho en el último quinquenio se puede deducir que algunos de los objetivos básicos propuestos en su gran parte no se han cumplido. Por ejemplo, uno de tales incumplimientos se hizo evidente en la recolección de la información primaria mediante las encuestas: los asociados no han tenido acceso a capacitación en educación cooperativa y es muy escaso el conocimiento respecto del manejo de finanzas personales que se ha dado por parte de Comerciacoop. Tal situación redundante en que no se cumpla del todo con el principio de educación, hecho fundamental para el pensamiento del cooperativismo. A pesar de que se adelanta el proyecto Yo y Mis Finanzas, enfocado a capacitar a niños y jóvenes de la región en cooperativismo, no se abarca una amplia población.

Al observar diferentes aspectos de Comerciacoop, se encuentran factores que influyen directamente en el crecimiento de la cooperativa. Algunos de estos factores se pueden agrupar bajo el término de clima organizacional. Este concepto administrativo permite evaluar múltiples componentes importantes como la motivación –que en la institución se ve un tanto truncada por la falta de reconocimiento por parte de la alta gerencia hacia los trabajadores y la falta de incentivos con los que cuenta la Cooperativa–, la adaptación –que se evidencia de manera negativa como consecuencia de la demora que tienen los nuevos trabajadores para asumir con plenitud las labores asignadas y que se traduce en la

¹⁴⁵ENTREVISTA con Jesús María Medina Duran, Op. cit. 10 de octubre de 2016.

alta rotación de empleados en los diferentes puestos de trabajo, en especial en las agencias y corresponsales bancarios– y el estrés –que en Comerciacoop es muy alto debido a la sobrecarga en tareas asignadas a los empleados y a que no se cuenta con un plan de manejo adecuado que contribuya al bienestar laboral de los empleados–.

Los anteriores aspectos son solo algunos de los ejemplos que hacen evidente que el seguimiento oportuno y efectivo del plan estratégico tiene aplazados los trámites para alcanzar el sello 100% cooperativo que refrendaría lo hecho por tantos años al servicio de la comunidad. Durante el quinquenio de vigencia del actual plan estratégico, la Cooperativo hizo poco énfasis en la valoración anual del mismo; en ese sentido, Comerciacoop tiene pendiente una tarea: valorar si efectivamente está dinamizando una “cultura de confianza, que propicie el crecimiento económico a través del ahorro, crédito y opciones microfinancieras, de manera ágil, que conlleve al bienestar de los asociados”, como se señala en su misión; si, además, en el cierre de este año 2016 se puede reconocer a Comerciacoop como “la cooperativa modelo de microfinanzas de los boyacenses”, como se expone en su visión; y, finalmente, si está cumpliendo con su objeto social: “promover el desarrollo empresarial y la cultura solidaria, incrementando constantemente la base social y su capital de trabajo para garantizar a través de sus servicios, la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de esta manera contribuir al bienestar económico y social, y al desarrollo regional.

CONCLUSIONES

El presente proyecto se llevó a cabo con el fin de responder una pregunta: “¿Qué factores administrativos han permitido el crecimiento económico, el desarrollo empresarial y el cumplimiento de la función social de Comerciacoop?”. El desarrollo de la actividad investigativa, fundamentada en la recolección y el análisis de la información, permitió establecer una serie de aspectos para hacer evidente una relación entre administración e historia empresarial a través de los 20 años de historia de Comerciacoop.

El primer aspecto a tener en cuenta radica en el hecho de que Comerciacoop, como entidad cooperativa, se rige por parámetros establecidos por la economía social y solidaria y, por consiguiente, de los principios del cooperativismo. Este hecho vislumbra el interés que existe en Comerciacoop por la preservación y el fortalecimiento de los principios cooperativos y, por ende, de la economía social y solidaria. Ahora bien, al estudiar la historia de Comerciacoop, se evidencia que de los siete principios cooperativistas solo en uno, el enfocado a la educación, formación e información, presenta debilidades; asunto que la Cooperativa debe mejorar a mediano plazo.

En segunda instancia, el soporte conceptual de la historia empresarial que sustentó la investigación señala que en la historia de vida del empresario y, consecuentemente, en la historia de la empresa se hacen evidentes unos momentos clave, “hechos bisagra” que marcan un antes y un después. A su vez, estos momentos clave pueden referirse al momento inicial, al de la “iluminación”, de la epifanía que marca la idea generadora de la empresa; también pueden referirse a los momentos en los cuales se cambia el estado de cosas y se inicia una nueva etapa que se reconocerá después como un punto de quiebre, como un acontecimiento.

En ese orden de ideas, el momento de la fundación de Comerciacoop –la epifanía de Jesús María Medina Duran de crear una empresa de servicios financieros dirigida a los comerciantes de Chiquinquirá– se dio en una época neurálgica en el sector financiero de Colombia. Etapa en la cual la crisis se apoderó en especial del sector cooperativo y en la

cual la apertura de una cooperativa era absolutamente inviable, y menos si pertenecía a la rama de las finanzas. Sin embargo, la solidez de la idea propuesta por Jesús Medina hizo eco en la comunidad chiquinquireña y, a partir de la oportunidad que se dio gracias a la coyuntura del poder en la ciudad, el hecho fue bien aprovechado por Medina Durán y secundado por el gremio de comerciantes de Chiquinquirá.

Comerciacoop tuvo grandes dificultades durante el inicio del funcionamiento. Dificultades que se superaron gracias a la acción del gerente-fundador y a las estrategias que se pusieron en marcha. Una de ellas, la realización de los dos Coloquios de Economía Solidaria que contribuyó a la autorización para ejercer la actividad financiera en calidad de excepción a montos mínimos que establecía la ley. Esa gestión también logró más adelante que organismos internacionales como Woccu prestaran asistencia técnica de forma indirecta a la cooperativa, hecho que redundó al establecimiento formal de la estructura organizacional y el manejo de indicadores cooperativistas (PEARLS). Al superar la crisis de la década de los años 90, y al entrar en una nueva etapa de la vida de Comerciacoop, la Cooperativa tuvo una expansión tanto en el portafolio de servicios como en la apertura de oficina y corresponsales bancarios en diferentes municipios del departamento lo cual hizo que la cooperativa fuera conocida en la región y se consolidara como la cooperativa de los boyacenses. Es decir, estos son los acontecimientos que han marcado el derrotero de la historia de Comerciacoop y que demuestran que ha existido una evolución en la organización gracias a un tránsito de un estado socio-organizacional a otro derivado de la administración como generadora de cambios, como creadora de historia.

El tercer aspecto está enfocado a la vida del gerente fundador Jesús María Medina Duran, quien después de trabajar en diferentes áreas llegó al mundo cooperativo, en donde cumplió su más grande anhelo de “crear una empresa y ponerla al servicio de la comunidad”. De ahí nació la idea de Comerciacoop, cooperativa que a través de su historia tuvo una evolución importante que la ha llevado a ser y estar posicionada donde hoy se encuentra. En este trasegar por la historia de Comerciacoop es de recalcar la

consecución de cada una de las autorizaciones, resoluciones y certificaciones que hicieron posible la puesta en marcha de la actividad financiera, la apertura de la línea de microcrédito que dio un giro y una oportunidad a Comerciacoop de llegar a más boyacenses. A lo cual se debe sumar el hecho de la expansión de la cooperativa por el departamento de Boyacá a través de las oficinas y corresponsales bancarios.

Además, es de resaltar el hecho de que Comerciacoop, en su estructura administrativa y de vigilancia, cumple con los parámetros y principios dictados por cooperativismo y las leyes establecidas en el país; de este modo cuenta con los órganos de administración y vigilancia requeridos. En cuanto a la organización estructural, Comerciacoop se acoge a un modelo de organigrama adaptado a la realidad de la cooperativa; sin embargo, muchos de los cargos allí establecidos no se han implementado en su totalidad. Otro aspecto importante es la propuesta de “cooperativa modelo” brindada por Woccu que se ha venido implementando con diversas intensidades a lo largo de los últimos años. Y, finalmente, se debe tener en cuenta que el plan estratégico tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2016 y que aún no se vislumbra la elaboración del nuevo plan que regirá por los próximos años y que deberá marcar el derrotero de Comerciacoop, plan al que se deberá realizar un seguimiento y evaluación para efectos de mejora continua.

En cuanto a los riesgos futuros a los que se enfrenta la cooperativa, se hace notorio que la cooperativa ha generado una cultura organizacional monolítica: centrada en la figura del gerente-fundador Jesús María Medina Durán. Esto genera una preocupación latente en toda la organización debido a que la cooperativa debe afrontar ese cambio de gerencia en un futuro no muy lejano; sin embargo, es preciso interrogarse si Comerciacoop está, de hecho, preparada para que Jesús María Medina Durán abandone el cargo de gerente y lo seda a un sucesor que conozca el sector cooperativo, a Comerciacoop y que no permita que la filosofía de la cooperativa se pierda. Pero no solo el relevo generacional de la gerencia es el que preocupa a Comerciacoop sino también en las diferentes áreas de la cooperativa debido a la carencia de jóvenes líderes cooperativistas en la sociedad.

Al estudiar la estructura organizacional de Comerciacoop es de notar que existe un organigrama piramidal, encabezado por el gerente Jesús Medina y dividido por áreas funcionales donde sus actores entregan lo mejor de sí para cumplir las tareas y funciones asignadas. Sin embargo, no se están dando resultados más allá de lo señalado, esto dado porque existe poca iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores para el fortalecimiento de sus áreas de desempeño y, por ende, de la cooperativa¹⁴⁶.

Dentro de la administración moderna de las empresas se maneja un concepto o tipo de estrategia que mejora el rendimiento de la organización y la hace crecer en conjunto. Esta estrategia es la llamada sinergia empresarial, la cual se define como el trabajo conjunto en la empresa. “La sinergia es un plus, ese algo adicional que se da al trabajar en grupo. Es decir, como, el solo hecho de trabajar en grupo puede generar una suerte de ganancia adicional a lo que cada uno pudiera desarrollar por separado. En términos generales, se puede señalar que es la capacidad de unir distintos tipos de fuentes o recursos que tiene una empresa, generando resultados muchos más competitivos que si se presentara por separado”¹⁴⁷. Visto desde la sinergia empresarial, en Comerciacoop se puede evidenciar que, según el plan estratégico que se ha propuesto para el periodo 2012-2016, los niveles y metas de carácter financiero no son del todo preocupantes debido a que las metas se han logrado cumplir e incluso existen unos cuantos indicadores de sobrecumplimiento – esto en gran medida por la gestión de la gerencia y la planta de personal con la que cuenta la cooperativa–. Sin embargo, se debe reconocer que el rango de cumplimiento de los objetivos propuestos en gran medida se debe a que se plantearon unos indicadores relativamente bajos para el potencial de crecimiento con el que cuenta Comerciacoop sin necesidad de estar en situación de riesgo. Todo esto se puede atribuir, en gran parte, a la

¹⁴⁶Al respecto queda por hacer una evaluación más detallada del impacto que ha generado la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en Comerciacoop. 28 de sus funcionarios, incluyendo el gerente-fundador son egresados de la UPTC. Pero el estudio debe ir más allá, pues de ese universo de colaboradores de Comerciacoop cerca del 90% son egresados o estudiantes de la Facultad Seccional Chiquinquirá y en más de una reunión de trabajo se escuchó de la alta gerencia una queja por la falta de liderazgo de los empleados no tanto a la Cooperativa como tal (de la cual ya se señalado su estructura monolítica y casi inamovible) sino frente al cargo mismo al cual se le ha asignado en la estructura de la Cooperativa: existe una marcada tendencia a cumplir de manera limitada los indicadores asignados y una renuencia a la creatividad.

¹⁴⁷BLINDER, Franco. Sinergia empresarial. [en línea]. Maestro financiero, 2013. [citado 31 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://maestrofinanciero.com/sinergia-empresarial/>

falta de seguimiento al plan estratégico, hecho que evidencia una falta de sinergia traducida en carencia de trabajo en equipo que se ve entre las distintas áreas funcionales de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Para afrontar los retos que le esperan a Comerciacoop en un a mediano y largo plazo se recomienda hacer un cambio en varios aspectos.

En cuanto a capacitación interna de la cooperativa, algunos funcionarios, en especial en la parte directiva, han recibido y estado en constante capacitación en sus áreas, pero habría que revisar los estándares de capacitación en los niveles medios y operativos de los colaboradores de la Cooperativa. Se ha de procurar énfasis en las áreas a las que estos colaboradores pertenecen; asimismo, se deben realizar jornadas de capacitación al Consejo de Administración de Comerciacoop en cuanto a temas relacionados a la toma de decisiones y otras temáticas propias de sus funciones y responsabilidades en la cooperativa. Esto permitirá que no siempre, como ha ocurrido en muy diversas ocasiones, el Consejo se concentre en aprobar las propuestas de la gerencia sino que, en especial, proponga alternativas que dinamicen la administración de la Cooperativa. Recuérdese que, ante una futura ausencia del gerente-fundador, será el Consejo de Administración quien haga un contrapeso entre la demandada actualización administrativa de la Cooperativa y la conservación de los principios que han dado identidad a Comerciacoop como cooperativa y como agente de identidad y progreso en su área de influencia.

La cultura organizacional se define como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Este concepto redundante en crear un nuevo clima organizacional óptimo que viabilice mejores indicadores. Esto dado desde la integración de todas las áreas de la cooperativa. El trabajo grupal, establecido por la sinergia empresarial, en cada una de la áreas y entre la organización misma se debe promover con mayor intensidad en la Cooperativa, dado que esta es una de las causas principales de que Comerciacoop crezca a un ritmo un tanto menor con respecto a las excelentes condiciones financieras y logísticas que posee.

Para mejorar el clima organizacional se hace necesario formalizar varias estrategias con el fin de aumentar la productividad y crear un ambiente laboral más agradable. El primer aspecto hace referencia a la creación de un programa de incentivos eficiente que incluya no solo la variable económica sino también la del reconocimiento. Ahora bien, para manejar los altos niveles de estrés que presentan los trabajadores se hace necesario establecer periodos de pausas activas, esto con el fin de prevenir el riesgo psicosocial y afecciones de tipo ergonómico por los tiempos prolongados en una sola posición. En otras palabras, se debe tener una mejor política en relación con la salud y la seguridad en el trabajo.

El sistema OPA, software informático utilizado en un buen número de cooperativas en Colombia, es la herramienta de base para el cumplimiento de las tareas de Comerciacoop. Sin embargo, debe seguir fortaleciéndose tanto en su estructura como en la capacitación a los trabajadores que utilizan la herramienta con el fin de conocer y utilizar las herramientas que el sistema tiene¹⁴⁸.

Uno de los objetivos primordiales que Comerciacoop debe tener muy en cuenta es la óptima estructuración del área Comercial, dado la importancia que ésta representa en la Cooperativa. La estructuración, la aprobación y la ejecución del plan de mercadeo es el objetivo principal de esta área, esto con el fin de tener definidas las estrategias de penetración de mercado que traigan consigo resultados positivos en variables como el incremento de la base social, aumento en los indicadores de crédito y recuperación de cartera. Al respecto, también se debe recalcar que de esta área también dependen los protocolos de servicio al cliente que deben estar estructurados y deben ser de conocimiento y aplicación de todo el personal para proyectar confianza y cultura de buen servicio en la cooperativa –asunto que, por demás, se torna en no pocos casos, deficiente en la Cooperativa–. Otro aspecto de vital importancia en esta área es la capacitación a

¹⁴⁸En especial, cuando se escuchan voces contradictorias por parte de los funcionarios respecto de las calidades y bondades del sistema y su repercusión en la eficiencia de la labor asignada; en algunos casos, hubo quejas de que, a pesar de la automatización ofrecida por OPA, se deben hacer confrontaciones manuales o de que OPA es muy genérico y a veces desconoce ciertas realidades de Comerciacoop.

todos los colaboradores de Comerciacoop de los servicios ofrecidos por la cooperativa y, de este modo, garantizar un asesoramiento personalizado de acuerdo con las necesidades y condiciones del asociado que solicita el servicio. De esta variable depende que el servicio prestado satisfaga las necesidades y expectativas del asociado. En otros términos, el área comercial está en mora de atender de una manera más efectiva a los llamados “clientes internos” y “clientes externos”.

De acuerdo con los objetivos propuestos en el plan estratégico vigente y las condiciones favorables de la Cooperativa, se deben evaluar los indicadores actuales y proponer una política de crecimiento que tenga en cuenta diferentes escenarios para proyectar en el plan estratégico venidero unas metas más ambiciosas, pero sin poner en riesgo a la cooperativa y evitar, de este modo, como ocurre ahora, un punto de subutilización del potencial de Comerciacoop. Todo en procura de lograr consolidarse como la cooperativa de los boyacenses no solo ofreciendo servicios financieros sino haciendo presencia en todo el departamento de Boyacá.

Es de suma importancia retomar las gestiones pertinentes para obtener el sello 100% cooperativo y darle valor agregado a Comerciacoop. Para ello se hace inaplazable la formulación del nuevo Plan Estratégico que sea tarea de un conjunto de actores externos –que no dependa un su formulación de una sola persona– y que al interior de la Cooperativa sea, en grado sumo, altamente participativo. Esto derivado del hecho de que la vigencia del plan estratégico culmina en este año 2016 y a la fecha no se tiene visualizada una opción de su estructuración, ni posibles metas que se deberían trazar con base en la realidad de Comerciacoop. Se sugiere, entonces, realizar una convocatoria de solicitud de servicios especializados en planeación estratégica, con el fin de estructurar el Plan Estratégico de la Cooperativa que regirá por los próximos años y que definirá el futuro de la Comerciacoop, una vez pase la conmemoración de sus 20 años.

Figura 33. Presencia en la ceremonia de los 20 años de Comerciacoop.



Fuente: las autoras.

FUENTES PRIMARIAS

- 10ª ASAMBLEA general ordinaria. En: Comerciacoop, Chiquinquirá. Marzo, 2007.
- AMAYA, Jairo Fernando. Responsabilidad social es confianza. En: Responsabilidad Social, Boyacá. 29, mayo, 2009. p. 3.
- CÁMARA DE COMERCIO DE TUNJA. Portal de servicios virtuales. Certificado de inscripción al registro de entidades sin ánimo de lucro. Tunja, 2016.
- CAYERON ATRACADORES de Comerciacoop. Habían robado 27 millones. En: Boyacá siete días, Boyacá. 7, mayo, 2002. p. 10.
- COMERCIACOOP 11 años al servicio del progreso de Boyacá y la región. En: Mirando el Campo, Saboyá. Noviembre, 2007. p. 7.
- COMERCIACOOP ALCANZA importantes éxitos. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. 31, mayo, 2000. p. 13.
- COMERCIACOOP CAPTÓ \$500 millones. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. 15, noviembre, 1997. Edición especial.
- COMERCIACOOP, DE Boyacá para los boyacenses. Cumplimos 15 años. En: Boyacá siete días, Boyacá. 24, octubre, 2011. p. 7.
- COMERCIACOOP. Un respaldo financiero con sentido social. En: Responsabilidad Social, Boyacá. 2, noviembre, 2007. p. 8.
- COMERCIACOOP: UN sueño hecho realidad. 20 años de éxitos. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. Octubre, 2016. p. 8-9.
- COOPERATIVA DE ahorro y crédito. Fue creada por la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes de Chiquinquirá. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. 30, octubre, 1996. p. 11.
- EL SUEÑO. Publireportaje de Comerciacoop. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. Octubre, 2011. p. 12.
- ENCUESTA aplicada a los asociados realizadas 7, 8 y 9 de septiembre de 2016.
- ENTREVISTA con Clara Franco, Subgerente comercial y de mercadeo Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.
- ENTREVISTA con Consejo de Administración de Comerciacoop. Chiquinquirá, 27 de junio de 2016.
- ENTREVISTA con funcionarios de Comerciacoop. Chiquinquirá, 14 y 19 de julio de 2016.
- ENTREVISTA con Jaime Dagoberto Sánchez Vargas, Subgerente de crédito y cartera Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.
- ENTREVISTA con Jesús María Medina Durán, Gerente Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop. Chiquinquirá. 2016.

ENTREVISTA con Milena García, Subgerente de riesgos y oficial de cumplimiento Comerciacoop. Chiquinquirá, 10 de octubre de 2016.

MATIAS PEÑA, Liz Margarita. Coopcentral y Copservir definen la ruta para 2010. Solidario. Creen que el sector crecerá siete por ciento. En: La República, Bogotá. 20, enero, 2010. p. 6B.

MATIAS PEÑA, Liz Margarita. El sector solidario abre su primer CNB en Villa de Leyva. Programa. Aprueban \$77 millones en una semana. En: La República, Bogotá. 14, agosto, 2009. p. 6B.

MATIAS PEÑA, Liz Margarita. Sector solidario se vincula a plan para la bancarización. Cooperativas. Apoyo a firmas de regiones apartadas. En: La República, Bogotá. 19, mayo, 2009. p. 6B.

PRIMER CORRESPONSAL no bancario del sector. Acuerdo Comerciacoop – Comexa O.C. En: ecoSolidario, Bogotá. 30, julio, 2009. p. 12.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. Auto 004. Tunja, 1997.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Formulario del Registro Único Tributario. Tunja, 2016.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Notaria Primera Circulo Chiquinquirá. Escrituras públicas. Chiquinquirá, 2000.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Superintendencia de la Economía Solidaria. Resolución 20082500006295 (05, septiembre, 2008). Por la cual se modifica la resolución No 0188 de 16 de mayo de 2000, mediante la cual se autoriza a la Cooperativa de Comerciantes “Comerciacoop” para ejercer la actividad financiera. Chiquinquirá, 2008.

ROJAS VILLANUEVA, Hernán. El ahorro es la clave del éxito para triunfar en la vida. Hace 20 años, comerciantes y empresarios de Chiquinquirá formaron su empresa financiera. En: Extra, Chiquinquirá. 27, octubre, 2016. p. 12, 13.

SEXTO ANIVERSARIO de Comerciacoop. En: Reflector Regional, Chiquinquirá. Octubre, 2002. p. 13.

VILLA DE Leyva, primer corresponsal no bancario cooperativo –Pcnbc--. El sector solidario aprovecha estrategias oficiales para lograr bancarización del país. En: ecoSolidario, Bogotá. 6, agosto, 2009. p. 2-5.

BIBLIOGRAFÍA

GENERAL

- ACUÑA RODRÍGUEZ, Olga Yanet. Aproximaciones a la historia empresarial de Boyacá (Colombia), 1900-1930. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2014.
- ÁLVARO, Adoración. Reseña de: ERRO, Carmen. Historia empresarial. Pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003. 403 p. En: Revista de Historia Industrial. Universidad de Barcelona. no. 26, (jul-dic, 2004).
- ARANGO JARAMILLO, Mario. Manual del cooperativismo y economía solidaria. Bogotá: Editorial U. Cooperativa de Colombia. Facultad de educación, 2005.
- ATEHORTUA CRUZ, Adolfo León y PADILLA PIRAQUIVE, Martha Rocío. Crisis del Cooperativismo financiero en Colombia, 1996-1998. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- BENEDICT, Philip. ¿Historia interpretativa o historia cuantitativa? En: Historias (México). Universidad Nacional Autónoma de México. no. 25, (oct-mar, 1991).
- BERGUDO COTERA, Élver. Apuntes sobre historia empresarial: relatos de algunas experiencias. En: Nómadas. No 19 (oct, 2003).
- BETANCOURT ZÁRATE, Gilberto. De la historia empresarial a la historia organizacional. En: Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. vol. 34, no. 22, (jul-dic, 2003).
- CALDERÓN, Gregorio y CASTAÑO, Germán. (comp). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- COMERCIACOOOP. Estatutos Comerciacoop 2015. Sl: la Cooperativa, 2015. Art. 9.
- COMERCIACOOOP. Informe de gestión 2015. Resumen. Folleto divulgativo. s. l., 2016.
- CORAGGIO, José Luis. Economía social y solidaria el trabajo antes que el capital. Quito: Ediciones Abya-Yala, 2011.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas. Monografía N° 20 serie historia empresarial, 2 reimpresión. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Administración.
- DÁVILA, Carlos. Historia empresarial y dirección estratégica: vecinos aislados con potencial de interacción. En: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. (comp.). Investigación en administración en América Latina: evolución y resultados. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2005. p. 39-43.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (coord.). Teorías sociales y estudio del trabajo: nuevos enfoques. Barcelona: Anthropos. México: Unam, 2006.
- ERRO, Carmen (dir.) Historia empresarial, pasado, presente y retos de futuro. Barcelona: Ariel, 2003.
- FERNANDEZ, John. Cuadernos tutoriales: guía para la redacción de una monografía. San Juan: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Piedras, 2010.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación (NTC 1486). Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2002.

- LIMAS SUÁREZ, Sonia Janneth y RAMÍREZ RODRÍGUEZ, Augusto Ezequiel. Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria. 2 ed. Bogotá: Trillas de Colombia, 2011.
- MOLINA RODRÍGUEZ, Carlos Alberto. Significación de la historia empresarial como campo de estudio interdisciplinario entre la historia y la administración de empresas. En: Seminario de Internacional de Administración de Empresas. (4: 2014: Colombia). Chiquinquirá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).
- ORDÓÑEZ, Mary. Dinámica del proceso de enseñanza en la asignatura de historia empresarial. En: FACE, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pamplona, Colombia. Diciembre, 2012, vol. 3, no. 1, p. 23-32.
- ORDÓÑEZ, Mary. Dinámica del proceso de enseñanza en la asignatura de historia empresarial. En: FACE, revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Pamplona. Diciembre, vol. 3, no. 1 (2012).
- OVIEDO BARRERA, José del Carmen. Fundamentos de la economía solidaria. Tunja: Jotamar, 2007.
- PÉREX AGORRETA, María J. (coord.). Métodos y técnicas de investigación histórica. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2013.
- PERTUZ MARTÍNEZ, Aylín Patricia. Historia Empresarial Colombiana. Sincelejo: Corporación Universitaria del Caribe (CESAR) División de educación abierta y a distancia. 2007.
- PINEDA DE CUADROS, Nubia. Primera industria textil de algodón en Colombia, 1876-1905. Compañía industrial de Samacá fábrica de Hilados y tejidos de algodón. HiSTOReLo, 2009. p. 136-168.
- RAMÓN MARTÍNEZ, Miguel Antonio. Origen y principios de la economía solidaria. Bogotá: COLACOT-ELES, 1992.
- ROBERTS, Alan. La teoría en la historia empresarial. En: revista empresa y humanismo. Universidad de Reading. vol. 3, no. 1, (ene, 2004).
- RONCANCIO COY, Cristian Gonzalo. La historia empresarial: elementos conceptuales, teoría, metodología e incidencias en la formación del administrador de empresas. Proyecto de trabajo de grado. Administrador de empresas. Chiquinquirá: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Facultad Seccional Chiquinquirá, 2016.
- SÁNCHEZ JARAMILLO, Luis Fernando. La historia como ciencia. En: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos Universidad de Caldas. Manizales, Colombia, vol. 1, núm. 1 (jul-dic, 2005); p. 54-82.
- SÁNCHEZ VARGAS, Jaime Dagoberto. Plan estratégico Comerciacoop 2012-2016. Chiquinquirá. p. 38-47.
- SUÁREZ, Luis. Grandes interpretaciones de la historia. Pamplona, España: Eunsa, 1981 [1968].
- TORRES, Alfonso. Estrategias y técnicas de investigación cualitativa. Bogotá: UNAD, 2002.
- VALDERRAMA DÍAZ, Rodolfo. Auge, crisis y recesión económica colombiana –Años noventa-. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 1999. 242,243 p. En: Revista Apuntes del Cenes. Vol 18. no 27 y 28.

VISALICHIS DE GIALDINO, Irene. (coord.). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España: Gedisa, 2006.

ZULUAGA, Julio Cesar. Emprendimiento e historia empresarial. Apuntes para un diálogo interdisciplinario en América Latina. En: Congreso Latinoamericano de Historia Económica (1: 3-5, febrero: México). Versión Preliminar. México: Asociación Mexicana de Historia Económica, 2010.

DOCUMENTOS LEGISLATIVOS

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 07 (16, enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional... En: Diario Oficial No. 39.632.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 115 (15, diciembre, 1959). Por la cual se fomenta la educación cooperativa y se dictan otras disposiciones. En: Diario Oficial No. 30.131.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 128 (28, septiembre, 1936). Por la cual se adiciona y reforma la Ley 134 de 1931 y se modifica la 132 del mismo año. En: Diario Oficial No. 23.331.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 134 (7, diciembre, 1931). Sobre sociedades cooperativas. En: Diario Oficial No 21.866.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 24 (febrero, 1981). Por la cual se transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas... En: Diario Oficial No. 35.717.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 454 (4, agosto, 1998). Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria... En: Diario Oficial. No. 43.357.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 79 (23, diciembre, 1988). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. En: Diario Oficial No. 38.648.

COLOMBIA. DESIGNADO ENCARGADO DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2359 (2, octubre, 1952). Por el cual se adscribe al Banco Popular el fomento del crédito cooperativo. En: Diario Oficial No. 28.027.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 1688 (27, junio, 1997). Por el cual se suprimen y fusionan unas dependencias del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. En: Diario Oficial No. 43.072.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2330 (16, noviembre, 1998). Por el cual se declara el estado de Emergencia Económica y Social. En: Diario Oficial No. 43.430.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1714 (15, agosto, 2012). Por medio del cual se reglamenta la Ley 454 de 1998... En: Diario Oficial No. 48.523.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1111 (26, mayo, 1989). Por el cual se reglamenta el Capítulo XI de la Ley 79 de 1988... En: Diario Oficial No. 38.835.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1134 (30, mayo, 1989). Por el cual se reglamenta la actividad de ahorro y crédito desarrollada por las cooperativas... En: Diario Oficial No. 38.837

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1658 (22, mayo, 1986). Por el cual se modifica el Decreto 1659 de 1985. En: Diario Oficial No. 37.487.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1659 (19, junio, 1985). Por el cual se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de entidades Cooperativas. En: Diario Oficial No. 37.050.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2331 (16, noviembre, 1998). Por el cual se dictan medidas tendientes a resolver la situación de los sectores financiero y cooperativo,... En: Diario Oficial No. 43.430.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2536 (4, agosto, 1986). Por el cual se crea el Consejo Nacional de Economía Solidaria. En: Diario Oficial No. 37.583.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2536 (4, agosto, 1986). Por el cual se crea el Consejo Nacional de Economía Solidaria. En: Diario Oficial No. 37.583.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 619 (29, marzo, 1998). Por el cual se dictan disposiciones sobre cooperativas de que trata el Decreto 1134 de 1989. En: Diario Oficial No. 43.270.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 849 (11, mayo, 1932). Por el cual se adicionan y reforman algunas disposiciones sobre la Caja de Crédito Agrario e Industrial. En: Diario Oficial No. 21.987.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

¿QUÉ ES educación financiera y por qué es tan importante? [en línea]. Revista Coomeva. 03 de octubre de 2012. [citada 01 octubre 2016]. Disponible en internet: <http://revista.comeva.com.co/que-es-educacion-financieray-por-que-es-tan-importante/>

¿QUIÉNES SOMOS? [en línea]. Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional. [citado 15 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>

20 GRANDES cambios que genero la constitución de 1991. [en línea]. El País 02 de julio de 2011. [citado 07 julio 2016]. Disponible en internet: <http://m.elpais.com.co/elpais/colombia/20-grandes-cambios-genero-constitucion-1991>

APARICIO SMITH, Mónica. Una lección dolorosa. [en línea]. Semana 21 de junio de 2009. [citada 10 octubre 2016]. Disponible en internet: <http://www.semana.com/especiales/articulo/una-leccion-dolorosa/104434-3>

APERTURA ECONÓMICA. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 13 julio 2016]. Disponible en internet:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>

ÁREAS FUNCIONALES. [en línea]. Universidad Santo Tomás. Educación Abierta y a Distancia. [citada 16 abril 2016]. Disponible en internet: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/blancapena_enfasis1economiasolidaria1/areas_funcionales.html

ASÍ SE reventó la caja popular cooperativa. [en línea]. El Tiempo 02 de abril de 1998. [citado 15 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-770024>

ASISTENCIA TÉCNICA cooperativas. [en línea]. Banca de las Oportunidades. [citado 15 julio 2016]. Disponible en internet: <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=301&conID=832>

ATENCIÓN MARTÍNEZ, Álvaro y UMAÑA SANTANO, Hugo Hernando. Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998-1999. [en línea]. Superintendencia Bancaria de Colombia, 2003. p. 7. [citado 15 agosto 2016]. Disponible en internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/80web/archivos/AlvaroAtencion.pdf>.

BLINDER, Franco. Sinergia empresarial. [en línea]. Maestro financiero, 2013. [citado 31 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://maestrofinanciero.com/sinergia-empresarial/>

CAFERRI, Cecilia. 7 áreas para operar una empresa. [en línea]. About en español. [citado 11 abril 2016]. Disponible en internet: <http://negocios.about.com/od/Administracion/tp/7-Areas-Para-Operar-Una-Empresa.htm>

CAJA AGRARIA: adiós a otra insignia nacional. [en línea]. Portafolio 05 de marzo de 2007. [citado 27 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/caja-agraria-adios-insignia-nacional-230350>.

CARTA DE principios de la economía solidaria. [en línea] Portal de economía solidaria. Red de redes de economía alternativa y solidaria (REAS), 2011. [citada 20 enero 2016]. Disponible en Internet: <http://www.economiasolidaria.org/carta.php>

COLABORADORES DE Wikipedia. Economía solidaria. [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre; 2016 mar 01, 11:16 [citada 25 marzo 2016]. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_solidaria

COLABORADORES DE Wikipedia. Séptima papeleta. [en línea]. Wikipedia la enciclopedia libre; 2016 sep 16, 12:00 [citada 03 octubre 2016]. Disponible en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9ptima_papeleta

COLCIENCIAS. Proyecto observatorio de la investigación y enseñanza de la historia empresarial. [en línea] Plataforma ScienTI Colciencias. Bogotá. [citado 21 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1530/1070>

CONSEJO MUNDIAL de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). [en línea]. Ácriter. Soluciones de negocio para procesamiento de transacciones, 2012. [citado 20 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.acriter-sa.com/entrada/ficha/117-consejo-mundial-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-woccu.html>

COOPERATIVAS FINANCIERAS. [en línea]. Superintendencia Financiera de Colombia, comprometida con la transparencia. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18527&d>

COOPERATIVAS. [en línea]. República de Colombia. Organizaciones solidarias. Unidad Administrativa especial de organizaciones solidarias. [citado 19 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria/cooperativas>

COOPERATIVAS: UN impulso económico y social al país. [en línea]. Portafolio 16 de octubre de 2014. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://m.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>.

EL 55% del mercado mundial de esmeraldas proviene de Colombia, que tiene las piedras más finas. [en línea]. Portafolio 21 de julio de 2010. [citado 10 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/55-mercado-mundial-esmeraldas-proviene-colombia-piedras-finas-427376>.

FABRA, Alberto. Cuáles son las áreas funcionales de una empresa. [en línea]. Uncomo. [citado 19 abril 2016]. Disponible en internet: <http://negocios.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-areas-funcionales-de-una-empresa-26437.html>

FUNDAT, APOYO a la producción.[en línea]. El Tiempo 03 de noviembre de 1995. [citado 23 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-453945>.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA (GIDEUT). Empresas industriales creadas por emprendedores tolimenses durante el período 1980–2000: análisis crítico de los factores que incidieron en su desaparición. Proyecto de investigación. [en línea] Ibagué: Universidad del Tolima. 2009. [citado 20 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/1530/1070>

HISTORIA. [en línea]. Finanzgruppe Sparkassenstiftung für international Kooperation. [citado 07 septiembre 2016]. Disponible en internet: http://www.fundacionalemana.com/mexico/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=5

IMPORTANCIA DE la empresa cooperativa. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 28 junio 2016].

Disponible en internet:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa3.htm>

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL. [en línea]. Finagro 25 años. [citado 04 agosto 2016]. Disponible en internet: <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional>

INFORME DE gestión. [en línea]. Comerciacoop ahorro y crédito. 2015. [citado 30 septiembre 2016]. Disponible en internet: http://www.comerciacoop.coop/site/images/informe_gestion2015.pdf.

L'ÉCONOMIE SOCIALE au Québec. Definición. [en línea]. Chantier de L'économie Sociale, 4 diciembre 2014 [citado 11 abril 2016]. Disponible en internet: <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>

LA COOPERACIÓN. [en línea]. Banco de la República. Actividad cultural. Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. [citada 7 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidad-es-del-cooperativismo/general1.htm>

LIDERANDO LA educación financiera en Boyacá. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/>

MISIÓN Y visión. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/mision-y-vision>

NUESTRO MUNICIPIO. [en línea]. Alcaldía de Teruel, Huila, “Teruel Productivo con Equidad Social”, 2016. [citado 20 agosto 2016]. Disponible en internet: http://www.teruel-huila.gov.co/informacion_general.shtml.

OBJETO SOCIAL. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/objeto-social>

ORIGENES DEL cooperativismo. [en línea]. Cooptenjo. Entidad cooperativa de ahorro y crédito. [citada 25 enero 2016]. Disponible en Internet: <http://www.cooptenjo.com/39027>

PELLINI, Claudio. El Cooperativismo, principios, concepto, definición, cooperativas, resumen. [en línea]. Historia y biografías. HB. 14 de octubre de 2014. [citado 8 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://historiaybiografias.com/conceptos12/>

PRESIDENTES DE la República de Colombia. [en línea]. Así es Colombia. [citado 13 julio 2016]. Disponible en internet: http://wsp.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/rc_65.html

PRINCIPIOS Y valores cooperativos. [en línea]. Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional. [citado 15 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

QUIÉNES SOMOS. [en línea]. Banca de las Oportunidades. [citado 23 julio 2016]. Disponible en internet: <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>

QUIÉNES SOMOS. [en línea]. Seminario Conciliar de Garzón, 2011. [citado 16 agosto 2016]. Disponible en internet: <http://seminariogarzon.blogspot.com.co/p/quienes-somos.html>.

RAZETO MIGLIARO, Luis. ¿Qué es la economía solidaria? [en línea]. [citado 10 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>

RESEÑA HISTÓRICA. [en línea]. Comerciacoop. Ahorro y crédito. [citado 30 enero 2016]. Disponible en internet: <http://www.comerciacoop.coop/site/index.php/quienes-somos/resena-historica>

RESEÑA HISTÓRICA. [en línea]. República de Colombia Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Supersolidaria. Superintendencia de la Economía Solidaria. [citado 13 marzo 2016]. Disponible en internet: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>

RICHARDSON, David C. Sistema de monitorea Perlas. [en línea]. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito serie de herramientas técnicas, 2009. [citado 10 septiembre 2016]. Disponible en internet: HTTP://WWW.WOCCU.ORG/FUNCTIONS/VIEW_DOCUMENT.PHP?ID=PEARLS_MONOGRAPH-SP

SANDOVAL, Marta. La economía solidaria. Una breve reseña histórica. [en línea]. 18 de enero de 2013. [citado 15 abril 2016]. Disponible en internet: <http://martaisandoval.blogspot.com.co/2013/01/una-breve-resena-historica.html>

SOBRE CONSEJO Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. [en línea]. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. [citado 01 abril 2016]. Disponible en internet: <http://www.woccu.org/about/mission>

TEMOR POR crisis cooperativa. [en línea]. El Tiempo 23 de marzo de 1998. [citado 26 septiembre 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-791441>

URIBE GARZÓN, Carlos. Orígenes del cooperativismo en Colombia. [en línea]. El Tiempo 26 de mayo de 1997. [citado 23 febrero 2016]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-568354>

ZABALA SALAZAR, Hernando. La reforma financiera y sus efectos en el cooperativismo. [en línea] Asociación Antioqueña de Cooperativas, Confecoop Antioquia, 2008. [citado 15 febrero 2016]. Disponible en Internet: <http://confecoopantioquia.coop/usuario/INVESTIGACIONES/2008/LAREFORMAFINANCIERAYSUSEFECTOSENELCOOPERATIVISMO.pdf>.

ANEXO A

FORMATOS DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA AL EMPRENDEDOR

Buenos días. Hoy 13 de junio de 2016, vamos a realizar una entrevista a profundidad al Dr. Jesús María Medina Duran, gerente fundador de la Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop. El objetivo de la entrevista consiste en conocer de viva voz los 20 años de historia de Comerciacoop. Como entrevistadoras intervienen Ingrith Marcela Cano Cancelado y Melissa Pedroza Buitrago estudiantes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Facultad seccional Chiquinquirá. Esta actividad hace parte de la investigación adelantada por las entrevistadoras como trabajo de grado conducente al título de Administrador de Empresas.

¿Quién es Jesús María Medina Durán?

Fecha y lugar de nacimiento.

¿Cuál es el entorno que rodea a Jesús Medina? (familiar, académico, laboral)

¿Cómo transcurrieron su infancia y su juventud?

¿Cómo fue su vida universitaria?

¿Por qué eligió ser administrador de empresas?

¿Por qué en la UPTC?

¿Cómo fueron los inicios de su vida laboral?

¿Qué anécdotas recuerda de ese periodo laboral?

¿Cómo o por qué llegó a Chiquinquirá?

¿Cómo llegó a la Caja Popular Cooperativa?

¿Qué experiencias tuvo del paso por la Caja Popular Cooperativa?

¿Cuáles fueron los inicios en la vida empresarial de Jesús Medina?

¿Qué lo ha impulsado a crear empresa?

¿Por qué crear empresa en Boyacá y en Chiquinquirá?

¿Qué es Comerciacoop?

¿Cómo surgió la idea de su creación?

¿Por qué crear micro empresa en el sector cooperativo?

¿Cómo se gestó el movimiento en pro de la idea de la creación?

¿Quiénes apoyaron la idea? ¿Quiénes no? ¿Por qué?

¿Quiénes se asociaron? ¿Qué los llevó a asociarse?

¿Cómo recolectaron el aporte inicial?

¿Cómo ayudó la asociación de comerciantes de Chiquinquirá a fortalecer la idea de creación de Comerciacoop?

¿Qué condiciones sociales y políticas rodearon la creación de la Cooperativa?

¿Cómo inició la cooperativa? (instalaciones, colaboradores)

¿Cómo fue el funcionamiento de la cooperativa en sus inicios?

¿Qué servicios se prestaron en ese momento?

La crisis de los años 90 en Colombia, ¿cómo afectó la creación y el funcionamiento de la cooperativa?

¿Cómo se superó la crisis en la Cooperativa?

¿Cómo fue la evolución de la cooperativa luego de superar la crisis de los 90?

¿Cuáles han sido los grandes momentos en la historia de la Cooperativa?

Con el crecimiento de Comerciacoop, ¿qué cambios se han dado en la prestación de servicios?
 ¿Qué cambios se han dado en la estructura administrativa?
 En cuanto a la expansión, ¿cómo se encuentra en la actualidad Comerciacoop?
 ¿Cómo surgió la idea de los corresponsales?
 ¿Cómo se administraron tales corresponsales?
 ¿Por qué se transformaron los corresponsales en sucursales?
 ¿Qué aspectos administrativos fueron necesarios para tales cambios?
 ¿Cómo ha contribuido la expansión de la cooperativa a la consecución de la visión general de Comerciacoop?
 ¿En cuántas sedes ha funcionado la cooperativa?
 ¿Bajo qué condiciones locativas, administrativas, laborales se operaba en tales sedes?
 ¿Cómo se encuentra actualmente Comerciacoop? (recurso humano, financiero, físico).
 ¿Qué servicios presta actualmente la Cooperativa?
 ¿Cuál es la actual estructura administrativa de Comerciacoop y su funcionamiento?

¿Quiénes son los asociados de Comerciacoop?

¿Cómo se llega a ser asociado? En los veinte años de historia, ¿han variado las condiciones para ser asociado?
 ¿Cuántos asociados tiene Comerciacoop en la actualidad y cuántos espera llegar a tener?
 ¿Cómo contribuye Comerciacoop con el bienestar de los asociados?
 ¿Cómo ha cumplido Comerciacoop los principios del cooperativismo y de la economía solidaria?
 En el ámbito social, ¿qué programas tiene actualmente Comerciacoop?
 ¿Qué aportes ha brindado Comerciacoop a su zona de influencia?

¿Qué hace diferente a Comerciacoop de un Banco?

¿Qué convenios tiene Comerciacoop? ¿Con qué finalidad? ¿Cómo operan?
 ¿Cómo repercute en Comerciacoop sus vínculos con órganos internacionales como WOCCU?
 ¿Cómo han apoyado Fomipyme y Confecoop a la labor social y cooperativa de Comerciacoop?
 ¿Cuál es la relación de Comerciacoop con los órganos de control y vigilancia?
 ¿Cómo puede ayudar el cooperativismo al fortalecimiento empresarial, al micro-empresarial y al desarrollo del país?
 ¿Cómo se prepara el cooperativismo, y de manera puntual Comerciacoop, para el pos conflicto?

¿Cuál es el futuro proyectado para Comerciacoop?

¿Qué consejo le da Jesús Medina a los estudiantes de administración de empresas y emprendedores de Colombia?
 Desde su punto de vista, ¿el reconstruir la historia empresarial del empresario y de la empresa cómo ayuda a la formación de los estudiantes de administración de empresas?

ENTREVISTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

¿Quiénes integran el actual Consejo de Administración? ¿Qué antigüedad tienen en Comerciacoop? ¿Qué actividad desempeñan regularmente? (¿A qué se dedican?).
 ¿Qué antigüedad tienen en el Consejo?
 ¿Por qué quisieron hacer parte de Consejo?
 ¿Cuál es el proceso de elección para integrar el Consejo?
 ¿Cuál es el objetivo del Consejo?
 ¿Qué funciones cumple el Consejo?
 ¿Qué rol desempeña el Consejo en la gestión social y económica de Comerciacoop?
 ¿Cómo se da el proceso administrativo entre el Consejo y la Gerencia de Comerciacoop?

Según Uds., ¿cuál es futuro de Comerciacoop?
¿Qué se debe hacer para alcanzar tales propósitos?
Según Uds., ¿qué papel ha jugado Jesús Medina en los 20 años de Comerciacoop?

ENTREVISTA GRUPAL AL COMITÉ DE GERENCIA

¿Cuál es la estructura administrativa de Comerciacoop?
Al interior de dicha estructura, ¿qué es Comité de Gerencia?, ¿qué funciones cumple?
Tenga la bondad de decirnos su nombre y el cargo que desempeña.
¿Qué área coordina en Comerciacoop?
¿En qué momento de la historia de la cooperativa se hizo necesaria la unidad está a su cargo?
¿Qué funciones desempeña su unidad o área en la estructura administrativa de Comerciacoop?
¿Qué tipo de evaluación se realiza a los resultados presentados por cada área? ¿Desde qué parámetros se realiza tal evaluación?
¿Cómo ha llegado Comerciacoop a la condición o situación en la que actualmente se encuentra?
¿Qué tipo de seguimiento existe en cuanto a los planes de Comerciacoop?
Administrativamente, ¿qué se ha hecho para mantener la figura de cooperativa y no convertirse en una entidad bancaria?
¿Cómo se atiende la función social desde su área?
¿Cuál es el futuro de Comerciacoop?
¿Qué está haciendo en cada área para alcanzar ese futuro vislumbrado?
¿Se ha realizado algún tipo de estudio acerca del posicionamiento de la cooperativa respecto de la competencia?
¿En qué consiste la figura de corresponsal no bancario, cómo se integra a la estructura administrativa de Comerciacoop, cómo se administra, cómo se selecciona el personal allí empleado?

ENTREVISTA INDIVIDUAL AL COMITÉ DE GERENCIA

Por favor, díganos su nombre y el cargo que ocupa en Comerciacoop.
¿Cuál es su formación académica? (títulos universitarios).
¿Cuál fue su experiencia laboral antes de ingresar a Comerciacoop?
¿Qué lo motivó o lo llevó a ingresar a Comerciacoop?
¿Cómo se dio el proceso de selección, capacitación e incorporación?
¿Qué cargos ha ocupado en Comerciacoop?
¿Cómo califica el clima laboral en Comerciacoop?
¿Cómo ha contribuido Comerciacoop en su desarrollo personal y laboral?
¿Qué expectativas laborales tiene en Comerciacoop?
¿Cuál ha sido el proceso que le permitió llegar al actual cargo?
¿Cuánto hace que se encuentra al frente de dicha área?
¿Qué papel han cumplido Ud., en particular, y el área que coordina en la situación actual de Comerciacoop?
En el periodo en el cual ha estado al frente de área de la cooperativa, ¿ha propuesto mejoras o cambios estructurales?, ¿cuáles han tenido acogida o se han implementado?
¿Cuál cree que sea la mayor debilidad del área que está a su cargo y cómo se puede mejorar?
¿Cómo visualiza a Comerciacoop en el futuro?
En las anteriores entrevistas se han conocido a fondo las fortalezas de Comerciacoop; sin embargo, como en toda organización, también puede haber debilidades, ¿cuál o cuáles serían tales debilidades?

ENTREVISTA A LOS FUNDADORES

- ¿Cómo fue la propuesta que Jesús Medina les presentó?
- ¿Qué los motivo a creer en la idea de negocio propuesta por Jesús Medina?
- ¿Qué pensaban de la propuesta de Jesús Medina?
- ¿Cuándo inicio la crisis de los años 90, que pensaban con respecto de Comerciacoop?
- ¿Qué opinan del presente de Comerciacoop?
- ¿Cómo visualizan el futuro de Comerciacoop?
- Actualmente ¿Cómo están vinculados con la cooperativa?
- ¿Qué opinan del manejo que se le ha dado a la cooperativa en cuanto al aspecto solidario?
- ¿Qué opina de la gestión realizada por el Dr. Medina?

ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS

Tenga la bondad de decirnos su nombre y el cargo que desempeña en Comerciacoop.

- ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a Comerciacoop?
- ¿Cómo se dio su ingreso a Comerciacoop? ¿En qué consistió el proceso de capacitación al ingreso?
- ¿Cómo ha contribuido Comerciacoop con su desarrollo personal y laboral?
- ¿Qué expectativas laborales tiene en Comerciacoop?
- ¿Qué opinión tiene Ud. acerca del manejo administrativo de Comerciacoop?
- ¿Qué recomendación haría Ud. a las directivas de la cooperativa?
- ¿En qué se diferencia Comerciacoop de entidades como AVvillas, Davivenda, Bancolombia y demás bancos?
- ¿Qué hace de Comerciacoop una cooperativa?
- ¿Qué opinión tiene de Jesús María Medina?

ANEXO B

FORMATO DE ENCUESTA A ASOCIADOS

En el marco de sus veinte años, Comerciacoop quiere conocer la apreciación que sus asociados tienen de la Cooperativa y la frecuencia de uso de sus servicios. Las respuestas que Ud. dé al siguiente cuestionario serán anónimas y confidenciales.

Ciudad y fecha. _____

M F Género

1. ¿Cuánto tiempo lleva como asociado de Comerciacoop?

- A. Menos de un año
- B. De 1 a 5 años
- C. De 5 a 10 años
- D. De 10 a 15 años
- E. De 15 a 20 años

2. ¿Qué lo llevó a asociarse a Comerciacoop?

- A. Una recomendación
- B. La publicidad
- C. El buen nombre de la Coop.
- D. Los servicios que ofrece
- E. Ninguna de las anteriores

¿Cuál? _____

3. ¿Conoce Ud. la diferencia fundamental entre Comerciacoop y una entidad bancaria?

Sí
No

*De ser afirmativa la respuesta, ¿cuál es la diferencia? _____

4. ¿Con qué frecuencia consigna en su cuenta de ahorros?

- A. Semanalmente
- B. Cada quince días
- C. Cada mes
- D. Dos o tres veces al año
- E. Casi nunca

5. Durante su vinculación a Comerciacoop, ¿cuántos créditos ha solicitado?

- A. Ninguno
- B. Entre 1 y 2
- C. Entre 2 y 5
- D. Más de 5

*Si la respuesta es ninguno, pasar a la pregunta número 8.

6. ¿Qué destino le ha dado a los créditos otorgados por Comerciacoop?

- A. Inversión Empresarial
- B. Gastos Personales

7. ¿Alguna vez se ha atrasado en pagar las cuotas de su crédito?

Sí
No

8. ¿Cuáles de los productos de ahorro ha utilizado?

- A. Comerciahorruto
- B. Ahorro juvenil
- C. RDía – Rmes
- D. Comerciafuturo
- E. CDAT'S
- F. Tarjeta TAVA
- G. Ninguno de los anteriores

9. ¿Cuáles de los productos de crédito ha utilizado?

- A. Microcrédito

- B. Crédito de Consumo
- C. Crédito Comercial
- D. Crédito Empresarial
- E. Crédito Educativo
- F. Crédito Rotativo
- G. Ninguno de los anteriores

10. ¿Cómo califica el servicio brindado al asociado en las oficinas de Comerciacoop?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

11. ¿Cómo le parecen las instalaciones de la oficina de Comerciacoop que usted frecuenta?

- A. Excelentes
- B. Buenas
- C. Regulares
- D. Malas

12. ¿Ha asistido a algún curso de cooperativismo ofrecido por Comerciacoop?

- A. Sí
- B. No

13. ¿Ha tomado algún otro curso en Comerciacoop?

- Sí
- No

¿Cuál? _____

14. ¿Ha asistido a todas las asambleas de asociados que Comerciacoop le ha convocado?

- Sí
- No

15. Para Ud., las asambleas de asociados son:

- A. Reglamentarias
- B. Necesarias
- C. Innecesarias
- D. Obligatorias
- E. No sabe

16. Según Ud., ¿en las asambleas se tienen en cuenta los intereses de los asociados?

- Sí
- No

17. Según Ud., la comunicación de los asociados con los directivos de Comerciacoop es:

- A. Rápida y fácil
- B. Demorada y complicada

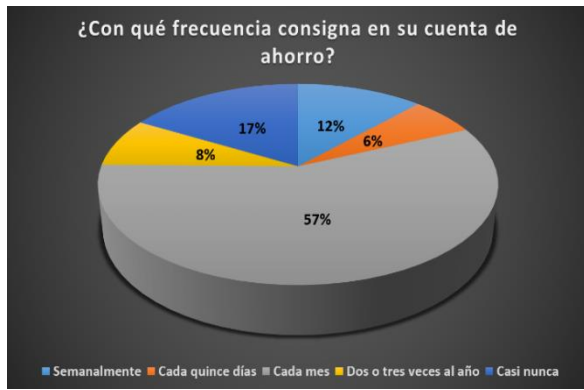
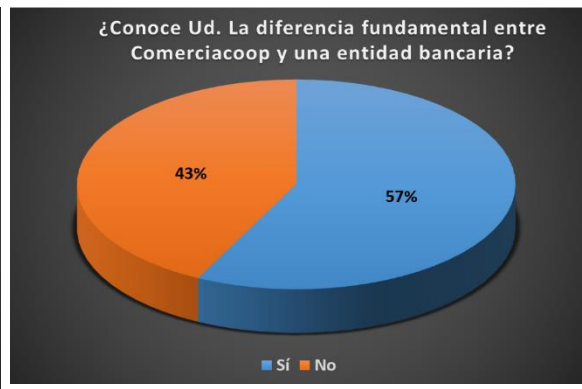
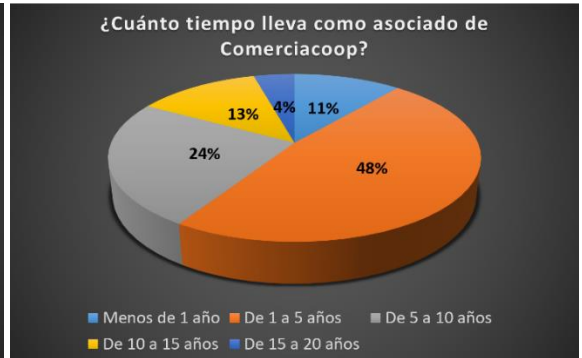
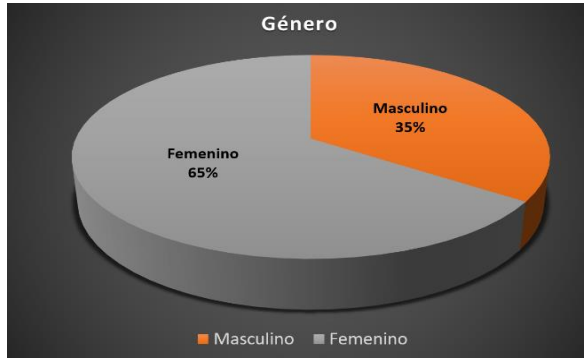
18. ¿Sabía Ud. que Comerciacoop cuenta con oficinas, agencias y corresponsales no bancarios en otros municipios?

- A. Sí
- B. No

19. En pocas palabras, ¿cómo definiría Ud., su experiencia como asociado de Comerciacoop?

ANEXO C

REPRESENTACIÓN CUANTITATIVA DE LAS ENCUESTAS



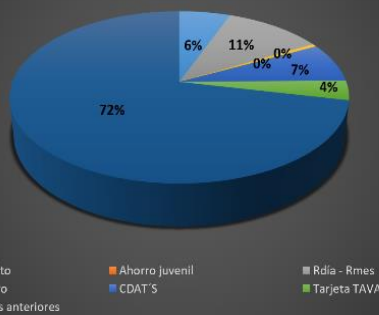
¿Qué destino le ha dado a los créditos otorgados por Comerciacoop?



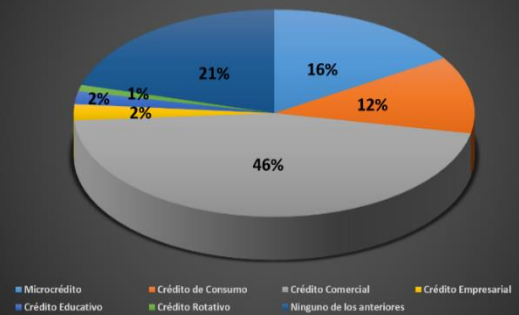
¿Alguna vez se ha atrasado en pagar las cuotas de su crédito?



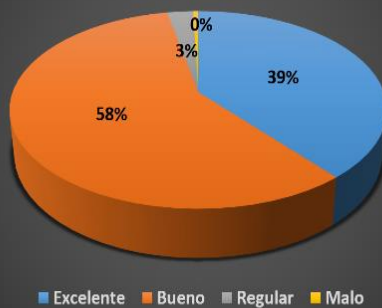
¿Cuáles de los productos de ahorro ha utilizado?



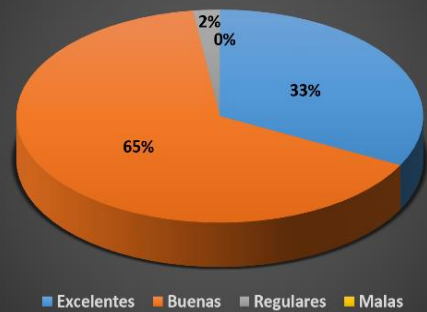
¿Cuáles de los productos de crédito ha utilizado?



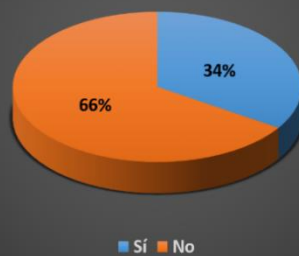
¿Cómo califica el servicio brindado al asociado en las oficinas de Comerciacoop?



¿Cómo le parecen las instalaciones de la oficina de Comerciacoop que usted frecuenta?



¿Ha tomado algún curso de cooperativismo ofrecido por Comerciacoop?



¿Ha tomado algún otro curso en Comerciacoop?

