

## 5.5. Estrategias de crecimiento en la membresía cooperativa

Christian Mora Padilla



### Preámbulo

En la presente nota se desarrolla un tema significativo para las cooperativas, la base social, para muchas, la importancia de un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

El caso de estudio es COOTRACOLTA, la cooperativa de trabajadores y empleados de Coltabaco, creada con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores, que se ha visto aquejada por la disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad. Da cuenta de las estrategias implementadas por la cooperativa para el crecimiento de la membresía.

### Presentación

En el mundo contemporáneo y ante la crisis de los modelos de desarrollo imperantes, adquiere mayor relevancia el sector cooperativo, inclusive en el documento de la Década de las Cooperativas Visión 2020 se propone que al finalizar el año 2020 “el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado... como el modelo preferido por la gente...”; para conseguir este objetivo tan ambicioso se requieren cooperativas sólidas en los diferentes continentes, para lo cual es imprescindible que cuenten con una base social significativa.

Partiendo de la premisa que el asociado tiene un importante papel dentro de la cooperativa, en cualquiera de los roles que asuma como promotor, usuario de los servicios o gestor.

Todos son indispensables para que se cumpla a cabalidad la definición de cooperativa según la ACI “Asociación autónoma de personas, que se han unido de forma voluntaria, para satisfacer

unas necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común”.

En este orden de ideas, una de las características principales de las cooperativas exitosas es tener un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

Sin embargo en un número representativo de cooperativas se nota una disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad financiera y dificulta el cumplimiento de su misión organizacional.

De lo anterior se percibe la relevancia e importancia de explorar estrategias que permitan un incremento de la base social, que garantice una mayor sostenibilidad, participación y capitalización de la entidad.

Una segunda premisa está relacionada con la interacción de las cooperativas por lo general en mercados abiertos, sin las prerrogativas gubernamentales que anteriormente tenían, con competidores de todo tipo, por lo cual se hace imperativo un proceso de modernización administrativa, tecnológica que mejore su eficacia, eficiencia y efectividad; máxime cuando hoy predominan cambios acelerados en el entorno.

Por lo anterior, es importante analizar de manera sistemática las necesidades de los asociados, la competencia, los clientes actuales y los potenciales. Al ser organizaciones que compiten dentro de una economía de mercado, requieren un análisis permanente de los comportamientos y necesidades de los usuarios de sus servicios, también requieren analizar el entorno competitivo, las tendencias del mercado y el contexto internacional.

Según Jean Jacques Lambin (2003,147) “el principal problema al que tiene que enfrentarse una organización orientada al mercado es, la forma en la que realizará el seguimiento de las necesidades del mercado y del entorno del macro marketing para anticiparse al futuro”

Es de la mayor utilidad aplicar en las cooperativas herramientas de análisis de datos, business intelligence, prospectiva, que permitan identificar tendencias, oportunidades y amenazas de manera anticipada, con bases confiables.

La evolución del número de asociados es un aspecto que requiere un monitoreo permanente, en relación directa con algunos de los principios cooperativos como: adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados, educación, capacitación e información.

Una tercera premisa se relaciona con la conveniencia de formular planes estratégicos de mercadeo, cuando se trata de hacer una gestión más razonable, para lograr un aumento significativo tanto en el número de asociados como en los servicios solicitados a la cooperativa, para lograr una mayor participación en el mercado.

De acuerdo con Jean Jacques Lambin algunos de los componentes de un plan estratégico de marketing son: la formulación de la misión estratégica, opciones estratégicas básicas, análisis de las tendencias del mercado, análisis de la estructura competitiva, auditoría externa y el macro entorno.

Las premisas anteriores, se aplicarán en el análisis del caso de la Cooperativa Multiservicios Coo-tracolta Ltda.

## Objetivo

Establecer una estrategia para el crecimiento del número de asociados en una cooperativa, que le permita mejorar la sostenibilidad, teniendo como referencia acciones generales de la entidad y aspectos directos respecto a los asociados potenciales.

## Preguntas previas

¿Qué factores pueden determinar el decrecimiento de asociados en una cooperativa?

## Reflexiones

La recesión económica de un país, la evolución del sector en el cual se desempeña la cooperativa, pueden disminuir la capacidad de ingreso de los asociados, la poca capacidad de pago de los mismos, la deficiencia en la prestación de los productos y servicios por parte de la cooperativa.

Así mismo la poca participación en los cargos (de dirección o control) y en general de los asociados, la precaria situación financiera de la cooperativa, la pérdida de la credibilidad en la cooperativa, la competencia, los retiros voluntarios o exclusiones de asociados, el poco sentido de pertenencia, entre otros.

¿Qué acciones deberían emprenderse para motivar el ingreso de asociados potenciales en la cooperativa?

Implementar una estrategia de producto, construir un sistema de información de mercadeo que permita tener información actualizada y relevante para la toma de decisiones en cuanto al portafolio de servicios de la entidad.

Así mismo para el portafolio, debe elaborarse un comparativo con otras entidades similares del sector solidario o entidades con ánimo de lucro, donde se identifiquen los beneficios que adquieren los asociados, tales como la mejora en sus ingresos, la revalorización de aportes, la participación en los excedentes según el tipo de cooperativa, las alianzas estratégicas y convenios de los cuales puede ser beneficiario y todo lo que pueda mejorar su calidad de vida.

Observar detalladamente los cambios del entorno en aspectos ambientales, sociales, culturales, con el fin de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas, consolidar los aspectos en los cuales se tienen fortalezas y superar las debilidades.

Es conveniente actualizar el diagnóstico de las necesidades económicas y sociales tanto de los asociados, sus familias, empleados y la comunidad, con el fin de fijar políticas, acciones y determinar presupuestos.

De la mayor importancia calcular el balance social anualmente, concebirlo como una herramienta de administración, la cual permite evaluar el cumplimiento del objetivo social y las metas definidas.

Preparar el proyecto educativo socio empresarial solidario, con la correspondiente evaluación y seguimiento, adelantar cursos de liderazgo al interior de la entidad formando personas comprometidas y motivadas.

Generar estrategias de mercadeo y comunicación. Es importante el uso de business intelligence, identificando patrones comunes y características de los clientes y asociados, actuales y potenciales, con el fin de identificar nuevos segmentos de mercado a los cuales podría interesarle la oferta de valor de la cooperativa.

Presentar en forma clara lo que significa la cooperación y la cooperativa como instrumento para el desarrollo personal y profesional de quienes se vinculen a ella, una manera práctica de solucionar problemas generales del ambiente externo, de satisfacer necesidades propias y de su núcleo familiar, haciendo énfasis en la identidad cooperativa, sensibilizando sobre los aspectos esenciales de lo que implica participar en una cooperativa. Señalar en detalle las ventajas de la cooperativa, los aspectos estatutarios y reglamentarios, insistiendo en el objeto social, los deberes y derechos que tiene como asociado; enfatizando en que son organizaciones democráticas, autogestionarias; con objetivos económicos y sociales.

Aparte de eso, promover en forma adecuada los bienes y servicios de la cooperativa. Conviene adelantar una gestión de comunicaciones que involucre elementos de publicidad, mercadeo digital, promoción y relaciones públicas.

Otro aspecto de interés es la presentación con mensajes claros de la reseña histórica de la organización, como ente solidario, resultados, proyectos futuros y plan de desarrollo, que se da a entender que la organización es sólida, no improvisa, tiene sus derroteros definidos, que se trata de una institución con sólida reputación, credibilidad y prestigio, en donde son valoradas las contribuciones e ideas renovadoras de líderes nuevos, con diferentes visiones que enriquezcan el devenir institucional.

Describir que el cooperativismo es una forma organizativa, protegida por el estado, en la cual se pueden desarrollar sus propios proyectos de vida, además de contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Además requiere otorgar prelación especial a la estrategia de trabajo con las familias, reconocien-

do que es el escenario ideal donde se enseñan los principios y valores, donde se fomentan las ideas de la cooperación, la solidaridad, ayuda mutua y se están formando los cooperativistas del futuro.

De igual modo, desarrollar campañas para vinculación de mujeres y jóvenes, los cuales son grupos representativos en la sociedad, que por la fuerza de las circunstancias están adquiriendo mayores responsabilidades, tienen sus especificidades y expectativas dentro de los cambios que está experimentando el mundo en la cuarta revolución industrial.

Así mismo diseñar estrategias de digitalización, fortalecer redes de reciprocidad, lo cual aumenta la asociatividad y los niveles de confianza en todos los estamentos.

### Caso cooperativa multiservicios COOTRACOLTA LTDA.

Reseña histórica de Cootracolta. La Compañía Colombiana de Tabaco S.A. y el Sindicato de Coltabaco crearon la Cooperativa de Trabajadores y Empleados de Coltabaco, con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores.

Con escritura de constitución No. 2784 del 13 de septiembre de 1963 se constituyó la cooperativa con 160 trabajadores de Coltabaco y un capital suscrito de \$40.000 pesos.

Posteriormente obtuvo la personería jurídica por resolución 0126 de Octubre de 1963 de la Superintendencia Nacional de Cooperativas e inició labores con el fin de regular los precios en Bucaramanga y el área metropolitana.

Inicialmente fue una cooperativa de consumo, en la actualidad multiactiva de servicios.

En la década de los 80 la cooperativa adquirió la sede actual en la calle 36 No. 27-52 de Bucaramanga y otro predio en Piedecuesta; en los noventa se fortaleció mediante un adecuado portafolio de servicios, formalización de convenios, oferta de productos a precios competitivos, lo que desembocó en el aumento del número de asociados y clientes de la sección de consumo.

En los últimos años, la competencia de almacenes mayoristas y de grandes superficies que se instalaron en Bucaramanga y el área metropolitana, han generado problemas a la cooperativa, que se agudizaron con la apertura de supermercados de las Cajas de Compensación Familiar y recientemente las tiendas de descuentos que cuentan con altos volúmenes de venta, han agravado la problemática.

En el 2006 la cooperativa contaba con 418 asociados activos, hoy cuenta con 260, la disminución ha sido paulatina.

### Causas del decrecimiento del número de asociados

Son variadas las razones de dicha situación, entre las cuales vale la pena considerar las siguientes: situación financiera de la cooperativa, relación con los proveedores, alto nivel de competencia, portafolio de servicios insuficiente en relación con las necesidades y expectativas de los asociados, envejecimiento de la base social, bajo sentido de pertenencia de los miembros, fragilidad en el vínculo cooperativo, falta de automatización de algunos procesos estratégicos, división al interior de la base social, limitantes impuestos por la legislación cooperativa, falta de un plan de desarrollo y otros instrumentos de planificación como el plan de marketing, el Balance Social y el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEM); pesi-

mismo sobre el futuro de la organización por la agudización de la situación esbozada, apatía de la población potencial para afiliarse.

Estrategias implementadas por COOTRACOLTA para el crecimiento de la membresía cooperativa.

Para lograr la incorporación de nuevos asociados, se plantean las siguientes propuestas estratégicas, que ha venido implementando COOTRACOLTA. Mejora de la oferta de servicios, capacitación, segmentación del mercado, recreación, actividades culturales, becas, convenios con universidades, pasantías; que inciden en la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Cuidar celosamente la reputación de la cooperativa, para atraer asociados potenciales y retener los actuales, esto repercute en la solidez financiera.

Sensibilizar a los asociados actuales y potenciales sobre los temas solidarios y empresariales, especialmente sobre la identidad, filosofía cooperativa y transferencia solidaria.

Incursionar en nuevos sectores como la construcción, de un edificio de vivienda, en un terreno de la cooperativa, es una alternativa estudiada para lograr el equilibrio financiero.

Además ampliar la política de convenios con otras cooperativas y empresas, hacer una caracterización de los asociados, un plan de marketing, gestionando créditos y mejores condiciones con los proveedores.

### Recomendaciones

Implementar las prácticas del buen gobierno cooperativo en COOTRACOLTA e implantar un sistema de información de mercadeo, para monitorear las necesidades de los asociados, analizar la competencia y aplicar herramientas de business intelligence.

### Reflexión final

En concordancia con los esfuerzos que desarrolla la cooperativa, el sector solidario requiere del gobierno nacional la formulación de unas políticas públicas que tengan en cuenta los lineamientos de la Constitución Nacional y las disposiciones legales, para promover el cooperativismo en Colombia, modernizando la legislación cooperativa y tomando medidas urgentes para la reactivación económica del país.