

*“yo la verdad cuando hablo de la cooperativa, yo hablo de mi cooperativa, yo le pongo sentimiento a esas palabras” (Miembro del Consejo de Administración).*

*“para mí somos una familia, porque aquí nos tratan como personas” (Miembro del Consejo de Administración).*

Las anteriores referencias permiten precisar que, los participantes se refieren a la identidad cooperativa como un recurso organizacional, a partir del cual sería posible gestionar la reputación empresarial; básicamente están sugiriendo que una de las apuestas estratégicas de la cooperativa es acentuar su diferenciación, es decir, evitar la trivialización que según Malo (2004), se entiende como la omisión de aquello que hace diferentes a las organizaciones cooperativas, debido a la adopción de las prácticas propias de las empresas de capital.

Justamente, el estudio realizado por Pardo-Martínez y Huertas-de-Mora (2014) concluye que, la gestión administrativa de las empresas cooperativas estudiadas no se ha orientado exclusivamente a la doctrina cooperativa, razón por la cual sus prácticas empresariales terminan asemejándose a las de una empresa de economía de capitales y de mercado.

Es por esto que según Monzón (2012) la internacionalización propia de la dinámica actual de economía global implican dos tipos de desafíos para las empresas que hacen parte del sector de la economía social: 1) por una parte, desde la pers-

pectiva empresarial es preciso que estas organizaciones adopten estrategias que favorezcan la generación de ventajas competitivas orientadas a hacer posible su permanencia en el mercado; y 2) por otro lado, desde la perspectiva de su función social que, utilicen la doctrina cooperativa como cuota de diferenciación complementaria a la meta empresarial y en este sentido, se procure el fortalecimiento de la identidad cooperativa para prevenir el isomorfismo organizativo que las conlleva a disolverse en el sistema económico como un agente empresarial más.

#### Ejercicio de co-construcción

Retome la representación gráfica, a partir de la cual expuso la manera como consideraba la relación entre reputación e identidad cooperativa. Incluya modificaciones al gráfico si después de revisar el caso considera que requiere replantear lo que se había representado. Justifique la introducción y omisión de modificaciones.

Defina con sus propias palabras reputación empresarial e identidad cooperativa y compare estas definiciones con aquellas redactadas en las preguntas previas. Analice si este caso le permitió documentarse acerca de su comprensión sobre estos recursos intangibles.

Reflexione sobre la pertinencia de lo aprendido y precise aquello que necesitaría seguir aprendiendo para contribuir a una gestión efectiva de la reputación empresarial en su cooperativa.

## 5.4. La promesa de valor y cambio en las cooperativas

Raquel Oses y Sandra López de Mesa



“Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”

(Guy Kawasaki).

## Preámbulo

En este texto se abordan temas de interés para los líderes cooperativos, que tienen que ver con las ventas y como a través de estas, se genera valor y se sirve a los demás. Encontrando que las cooperativas, tienen en la propuesta de valor, un diferenciador poco explorado en relación con la inteligencia comercial y la gestión de marketing, ya que las cooperativas se crean para aportar valor a la gente.

También se revisa la pertinencia de herramientas como el Balance Social, que puede contribuir a la gestión del marketing y a desarrollar la inteligencia comercial.

Desde la práctica se da un análisis de la propuesta de valor, con dos estudios de caso, en donde sobresale la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados.

Los casos de estudio son de cooperativas Colombianas, el primero COOTREGUA que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito en la Amazonia, con una marca indeleble de lo local, de lo territorial que trasciende a lo global. El segundo, la Cooperativa Minuto de Dios, multiactiva sin sección de ahorro, cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos, brindándole la oportunidad a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso. Casos que dan cuenta de valiosas lecciones aprendidas.

## Presentación

La propuesta de valor y el cambio en las cooperativas tiene relación con las habilidades de inteligencia comercial y la gestión de marketing. Abordaremos la propuesta de valor desde un perspectiva práctica y encontraremos porque es muy apropiada en las cooperativas. A través de los casos entenderemos la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados, conociéndolos profundamente y generando respuestas a la medida.

La inteligencia comercial (Business Intelligence-BI) y el emprendimiento tienen que ver con un conjunto de destrezas, que permiten a las personas y organizaciones desarrollar una visión particular del mundo, percibiendo necesidades, identificando oportunidades, comunicando el lado valioso de las cosas. La inteligencia comercial facilita las lecturas socioeconómicas y la gestión del cambio.

Luis Bassat (2011) en su libro “Inteligencia comercial”, señala que la clave está en generar confianza. La confianza se alcanza con la empatía y al demostrar a los demás que se puede satisfacer sus necesidades una y otra vez, sin fallarles, pues la inteligencia comercial es una manifestación de la inteligencia social. Para desarrollar la inteligencia comercial hay que aprender a ser empático, a trabajar en equipo y a comunicarnos adecuadamente. Lo anterior en total sintonía con los valores y la acción cooperativa.

El desarrollo cooperativo ha buscado humanizar la economía, por ello cobra especial importancia la promesa de valor en las cooperativas. De los conceptos administrativos tradicionales que se importan para el modelo cooperativo este tal vez no necesita una traducción particular a la economía solidaria, sin pensar en las cooperativas como empresas iguales a otras del sector privado capi-

talista y valga la aclaración, entendemos como lo expresa Jorge de Sá (2010,15) que:

*“la economía social no se plantea de forma antagónica en relación al modelo capitalista dominante y global, sino más bien como economía complementaria y de proximidad, capaz de responder y resolver problemas concretos de personas concretas, promoviendo la cohesión y la integración social”.*

Si nos fijamos en el quehacer de las cooperativas, la promesa de valor nos da un campanazo, sobre la importancia de saber vender eso que muchas cooperativas saben hacer muy bien, pues finalmente una Cooperativa se crea para aportar valor a la gente. Las Cooperativas en el cumplimiento de su objeto deben entender las necesidades, problemas y expectativas de los asociados, generando respuestas a la medida de estos. Realmente no hay traje que luzca mejor que uno hecho a la medida. Y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, no solo es ese crédito de fácil acceso y con mejores tasas, son todos los bienes y servicios que ofrece la cooperativa a los asociados, que hacen parte de la promesa de valor. Citando nuevamente a Jorge de Sa (2012, 201) hay que tener en cuenta el contexto:

*“las organizaciones de economía social no actúan hoy en mercados cerrados o protegidos, por el contrario, tienen que responder cada vez más a las exigencias de mercados sofisticados y competitivos, situación que les obliga a adoptar técnicas modernas de gestión. La economía social y, en particular, el sector cooperativo, están fundados en un modelo que, por su especificidad, favorece las relaciones entre sus agentes y, en primer*

*lugar, entre los fundadores de sus organizaciones y de estas con sus distintos públicos y partes interesadas”.*

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, concentrándonos en el marketing relacional, pues genera procesos de intercambios mutuamente beneficiosos, para nuestro caso, que ponen el foco en el asociado, generando una relación estable y satisfactoria con él, cumpliendo la promesa, pues según la American Marketing Association (2017)<sup>34</sup> el marketing es:

*“la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general”.*

El punto de partida en el desarrollo de la estrategia de marketing es la definición de la promesa de valor, se trata de el o los atributos tangibles o intangibles que la cooperativa ofrece a sus asociados para satisfacer sus necesidades o solucionar un determinado problema y que se percibe como relevante. Es decir, cuando un servicio o producto resuelve las necesidades o cumple las expectativas de los asociados se dice que le está aportando un gran valor. Los puntos determinantes, se encuentran en la forma en que se transmite la promesa de la Cooperativa a los asociados y el valor que ofrece, es común encontrar que erróneamente se confunde la promesa de valor con el eslogan de la cooperativa, se trata de los beneficios que aporta, el reto está en enfocar al asociado primero en los beneficios y no en los costos.

Lo relevante es ¿Cómo la cooperativa, con sus productos o servicios resuelve problemas, nece-

34 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

sidades o responde a las expectativas de los asociados?, en este punto las cooperativas tienen un gran valor diferencial, también mucho por evidenciar y comunicar en cuanto a beneficios, sin duda el sector solidario es más virtuoso y tiene el potencial para llegar a desarrollar mejor la promesa de valor, retomando la frase de Guy Kawasaki “Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”.

La propuesta de valor es el corazón. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la cooperativa aporta a los asociados y a la comunidad. El problema es que no todas las cooperativas comprenden ¿Cuál es la función del marketing y de la promesa de valor en las organizaciones de economía solidaria?, ¿Cuál es la necesidad de formación de los dirigentes de las cooperativas para atender la gestión del marketing? y ¿Por qué es importante diseñar productos y servicios que realmente correspondan a los intereses, necesidades, expectativas o problemas de los asociados?

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, concentrándonos en el marketing relacional, las organizaciones que aportan valor a la gente, son aquellas para las que “vender es el acto de dar, no de recibir, el acto de servir” porque vender es generar valor.

Para gestionar el marketing y desarrollar la inteligencia comercial, las cooperativas pueden valerse de otra herramienta, el Balance Social. En el libro “Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario”, Raquel Oses (2016, 83) apunta:

*“se considera balance social cooperativo al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad*

*social asumida y ejercida por esta. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa... El balance socioeconómico solidario tiene gran importancia en los tres niveles de gestión de la organización solidaria, pero tal vez en donde mayor relevancia tiene es en el nivel estratégico, pues desde allí se dará cuenta de su accionar a la luz de la filosofía de la economía solidaria, tanto a los actores internos (asociados, familia de los asociados, colaboradores, la organización en si misma) como a los actores externos. Es este proceso el que le permite a la organización solidaria constatar en la realidad si es socialmente capaz y económicamente sostenible.”*

Teniendo en cuenta lo anterior, un balance social integral (cuantitativo y cualitativo), en donde además de mostrar los resultados de gestión, la cooperativa se aproxime a los grupos de interés, se calculen las transferencias sociales y los recursos liberados, valorando lo que ofrece la cooperativa (tangibles e intangibles), sin duda puede ser una herramienta valiosa para el marketing, que ayude a construir la promesa de valor, junto con una adecuada comunicación, pues no basta con poner los huevos hay que “cacarearlos”. En concordancia con lo que proponen Osterwalder y Pigneur (2015) en la aplicación de herramientas en la búsqueda de las propuestas de valor.

### Preguntas previas

Para el desarrollo de la oferta de valor debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué productos o servicios necesitan nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos? ¿Qué aspiraciones, intereses, expectativas tienen nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos a alcanzarlos? Como

cooperativa ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a las necesidades y expectativas de nuestros asociados?

A continuación dos experiencias que pueden apoyar esta reflexión.

### Experiencias

La casuística del quehacer cooperativo, permite conocer, analizar y aprender a partir de contextos de éxito o fracaso de otras organizaciones cooperativas, como decía Bertrand Russell “la mejor prueba de que algo puede hacerse es que antes alguien ya lo hizo”. Por eso las personas y las organizaciones inteligentes aprenden de la experiencia de los demás, con el fin de comprender y determinar prácticas cooperativas acertadas.

### El espíritu cooperativo de la amazonia

Cootregua es una cooperativa multiactiva que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito, cuenta con una fundación y está presente en la Amazonía y Orinoquía Colombianas en los departamentos del Guainía y Guaviare. En el año 2019 ha celebrado sus 30 años posesionándose como una de las empresas más exitosas del sector en la región, con una base social aproximadamente de diez mil asociados (cuenta con una participación importante de población indígena), tienen siete oficinas, al cierre del año 2018, su cartera aproximada es de 14mil millones y sus excedentes de 200 millones.

En cumplimiento de su misión, ha ejecutado proyectos de tipo social, que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región donde hace presencia. Según el artículo “¿Por qué es competitivo ser asociado a una cooperativa?”, referenciado en las noticias de Coasmedas<sup>35</sup>, Carlos Zuluaga dice “las cooperativas operan no solamente donde es un buen negocio hacerlo, sino donde se necesita, incluyendo regiones donde es precaria o inexistente la presencia del Estado y de la empresa con ánimo de lucro... caso admirable es el de Cootregua, cooperativa que ha sido la única entidad de servicios financieros en Guainía, afrontando el aislamiento político, social y de transporte y un contexto crítico de conflicto armado.”

En el artículo de Coonfecoop “Cootregua cumple 30 años de excedentes sociales”<sup>36</sup>, hacen un resumen de la historia de Cootregua, del cual compartimos el siguiente extracto “la idea de su creación surgió porque los empleados públicos del municipio vendían anticipadamente el salario a dos personas de Inírida, la capital de Guainía, que se dedicaban a ese negocio y cobraban el 10% de interés. La gente vendía su salario porque el sueldo no les alcanzaba, y en esa región no había cómo generar ingresos en actividades diferentes a su oficio... El primer préstamo se hizo en diciembre de 1990... De esa manera empezaron a generar recursos provenientes de los intereses, que indudablemente eran más bajos que los que cobraban los compradores de salarios... María Isbelia Gutiérrez, su actual gerente (dice) ... Sin embargo, más adelante se volvió multiactiva porque la gente comenzó a pedirle que prestara

<sup>35</sup> <https://www.coasmedas.coop/index.php/noticias/354-separata-de-cooperativismo-en-portafolio>

<sup>36</sup> <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

otras funciones... Por ejemplo, en el corregimiento de San Felipe, Cootregua le manejó hace años a la Cancillería colombiana un programa de seguridad alimentaria. “Nosotros le decíamos a la gente que ahorrara para cuando se acabara el programa. Ellos producían gallinas y nos entregaban los huevos en consignación. Cuando llegaban los huevos al área urbana los vendíamos a \$20.000 la paca, en momentos en que en el pueblo valían a \$30.000. Entonces la gente los compraba todos. “Nosotros les entregábamos un recibo que decía: recibí de fulano o fulana de tal la suma de \$40.000 por concepto de dos cubetas de huevos. Esa era la plata que llegaba a las cuentas de ahorro”. El programa se acabó, pero a la gente le quedó la cultura de ahorrar... Hoy, la entidad continúa prestando estos servicios a los asociados, como comprarles un teléfono, un computador, el mercado o concentrado para las gallinas y enviarlos a zonas apartadas, debitándoles ese costo de su cuenta de ahorros”... “Aunque en los últimos años han llegado otras entidades financieras a la región, los usuarios saben que Cootregua tiene tasas de interés más bajas y atiende a los clientes de manera personalizada”.

Para leer más de la historia de Cootregua puede remitirse al siguiente enlace: <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

Este es un ejemplo de propuesta de valor de una cooperativa, que ha desarrollado con singularidad, con especificidad productos y servicios para sus asociados, acordes a su entorno. Es una organización que aporta al desarrollo territorial, retomando a Jorge de Sa (2012, 201) que resalta:

*“en efecto, las organizaciones de economía social poseen la marca indeleble del territorio que ocupan, se desarrollan a partir de*

*una red compleja de relaciones que, aunque basada en lo local, se cruzan (e incluso se “globalizan”) con otras organizaciones privilegiando la cooperación, lo que significa que su matriz de identidad primaria esté constituida por una base relacional que las organizaciones de economía social nunca podrán perder, so pena de su des caracterización, agonía y muerte”.*

### Apalancando el desarrollo de capacidades

La Cooperativa Minuto de Dios, es multiactiva sin sección de ahorro, cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos. Inspirada en el pensamiento del Padre Rafael García Herreros cuenta con un portafolio de servicios que comprende líneas de crédito educativo y de consumo, como también convenios comerciales que permiten adquirir productos y servicios con facilidad de pago. La cooperativa tiene 235 colaboradores a nivel nacional y 92 puntos de atención en 74 municipios a nivel nacional. Los asociados pueden ser los estudiantes o egresados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios o de los Colegios de la Corporación Educativa Minuto de Dios, los empleados, ex empleados o personal vinculado, los estudiantes de Instituciones de Educación Superior en convenio con la Cooperativa y personas jurídicas.

Uno de sus mayores logros es brindarle la oportunidad, a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso que pagan semestralmente, apalancando el desarrollo de sus capacidades. Como lo expresa Astrid González Hadad, gerente de la cooperativa, en el artículo de noticias de la UAEOS “La cooperativa Minuto de Dios recibió oro en los Premios BVC

2019”<sup>37</sup> afirma que trabajan en “la promoción y el desarrollo integral de los asociados, comunidades y regiones, a través de la prestación de servicios que facilitan el acceso y la permanencia en la educación, la búsqueda de oportunidades laborales, el desarrollo empresarial y el bienestar de todos los que la integran”.

Si quiere conocer más sobre esta cooperativa lo invitamos a ver el video en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Yd-4d-EHcnY>

Esta experiencia centrada en las necesidades y deseos de los asociados, es una propuesta de valor eficaz en la medida en que se adapta a las necesidades específicas de los asociados, entre estos miles de jóvenes que de otra forma no podrían acceder a la educación superior. El valor de la promesa radica en el beneficio que los asociados perciben al encontrar la solución a su problema.

### Lecciones aprendidas

Las experiencias nos dejan muchas lecciones, apuntamos algunas reflexiones:

- Solicitar y obtener feedback de los asociados y sus familias, ayudara a diseñar productos y servicios acordes a sus necesidades. Conocer al asociado es muy importante, pues no se fabrica un traje sin tomar antes las medidas.

- Para desarrollar la inteligencia comercial hay que

practicar. Aprender a vender el valor y gestionar el cambio.

- En el Balance Social existe una herramienta para la gestión de marketing.

- Los beneficios que las cooperativas aportan a los asociados, son múltiples, no solo desde el crédito y el ahorro, también desde los demás bienes y servicios que ofrecen, todos cuentan para el diseño de la promesa de valor de la cooperativa.

Siempre es importante hacer las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las necesidades, problemas, intereses y expectativas reales que tiene los asociados? ¿Cómo la cooperativa puede aportar valor? ¿Cual es la promesa de valor?

### Referencias bibliográficas

- BASSAT, L. (2011): “Inteligencia comercial”. Barcelona, España. Plataforma editorial.
- DE SÁ, J. (2012): “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 76, 199- 227.,
- DE SÁ, J. (2010): “Formación profesional y cooperativa en Portugal”, Cuadernos de Desarrollo Rural, 7 (65), 149-173.
- OSSES, R. MUÑOZ, M. (2016): “Modelo de gestión socioempresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales”. Bogotá, Colombia . Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- OSTERWALDER, A.PIGNEUR, Y.(2015): “Diseñando la propuesta de valor”. Barcelona, España. Deusto.

37 <https://www.orgsolidarias.gov.co/Prensa/Noticias/Oro/en/los/BVC>