



Plan para la creación de valor para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Leidy Dayam Sierra Martínez

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

Marzo, 2023

Plan para la creación de valor para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Leidy Dayam Sierra Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Comunicación Estratégica

Director (a):

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Estratégica

Bogotá, Colombia

Marzo, 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, marzo, 2023

Dedicatoria

A mi madre, mis abuelos, mis hermanos y mi sobrino, por ser mi gran tesoro y el complemento perfecto de mi vida.

El señor dice: “Te guiaré por el mejor sendero de tu vida; te aconsejaré y velaré por ti”.

Salmo 32:8.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser mi roca y sostén, por llevarme de su mano y enseñarme el valor y amor por la vida, por ser mi guía constante y brindarme mejores oportunidades y posibilidades. A mi madre, gracias por su valentía, amor y fuerza, es un gran ejemplo de servicio y superación. A mis hermanos y a mi sobrino, agradezco que estén en mi vida y compartan conmigo todo su amor y bondad. A mis abuelos, agradezco su existencia, su presencia y toda su generosidad. A todos ellos, gracias por convertirse en un tesoro invaluable para mí.

Al coronel Nelson Parra agradezco su acompañamiento y respaldo durante este proceso; su guía ha impulsado mi desarrollo y crecimiento profesional al compartir sus conocimientos y hacer evidente su amor por la educación, convirtiéndose en un referente a través de su ejemplo y dedicación. Al doctor Omar Patiño agradezco su apoyo, así como la disposición y amabilidad que tanto lo caracterizan; bajo su tutela y dirección fue posible alcanzar logros de gran valor.

Resumen

El presente trabajo condensa una propuesta estratégica para la generación de valor para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, en este sentido, se realizó el diseño de un plan con el propósito de obtener mayores beneficios tanto para los asociados vinculados como para la empresa misma. El desarrollo de la investigación permitió reconocer qué alternativas resultan ser mejores para los asociados, qué procesos facilitan y mejoran la atención y servicio, y qué estrategias de comunicación aportaron al diseño de este.

Así mismo, se definieron varios conceptos como la generación de valor, el cooperativismo, la innovación y la comunicación estratégica, que, al poderlos valorar y visibilizar, facilitaron la elaboración del plan. Cabe señalar que el estudio se realizó debido a que la empresa Cooperativa de Profesionales Sanitas presentaba un incremento en las inconformidades y retiros generados por diferentes factores.

Para llegar al diseño del plan se utilizó una metodología de enfoque mixto, con la intención de examinar el proceder actual de la empresa, las expectativas de los asociados, el panorama general del sector y las buenas prácticas aplicadas por otras cooperativas para brindar valor a sus afiliados. Finalmente, los resultados obtenidos a través de los diferentes diagnósticos permitieron determinar que la cooperativa tiene oportunidades de avanzar frente a sus pares y existe la posibilidad de una mejora ostensible en lo que respecta a la generación de valor.

Palabras clave: asociado, comunicación, cooperativismo, estrategia, generación, valor, impacto social y mutualismo.

Abstract

The present work condenses a strategic proposal for the generation of value for the associates of the Cooperativa de Profesionales Sanitas. In this regard, a plan was designed with the purpose of obtaining greater benefits for both associated members and the company itself. The research allowed to recognize which alternatives are better for the associates, which processes facilitate and improve attention and service, and which communication strategies contributed to the design of this plan.

Likewise, several concepts were defined - such as value generation, cooperativism, innovation, and strategic communication, which, by being able to value and make them visible, facilitated the elaboration of the plan. It should be noted that the study was carried out because the Cooperativa de Profesionales Sanitas was experiencing an increase in dissatisfaction and withdrawals generated by different factors.

To arrive at the plan design, a mixed-method approach was used, with the intention of examining the current performance of the company, the expectations of the associates, the general panorama of the sector, and the good practices applied by other cooperatives to provide value to their affiliates. Finally, the results obtained through the different diagnoses allowed to determine that the cooperative has opportunities for improvement compared to its peers, and there is the possibility of a significant improvement in terms of value generation.

Keywords: associate, communication, cooperativism, strategy, generation, value, social impact and mutualism.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	¡Error! Marcador no definido.
Lista de Tablas	11
Introducción	12
Objetivos	144
<i>Objetivo general</i>	144
<i>Objetivos específicos</i>	144
Justificación	145
Marco Institucional	176
Marco Conceptual y de Referencia	21
Diseño Metodológico	4039
Diagnóstico Organizacional	40
Plan de Intervención	632
Conclusiones	6769
Referencias	7171
A. Anexo. Nombre del Anexo	77
<i>Anexo 1 Tabla de egresos de la propuesta</i>	¡Error! Marcador no definido.77

*Anexo 2 Tabla de ingresos de la propuesta.....***¡Error! Marcador no definido.**78

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Retiro de asociados durante los últimos cinco años.....	12
Figura 2. Estructura organizacional.....	16
Figura 3. Modelo de negocio.....	17
Figura 4. Conformación de asociados.....	18
Figura 5. Evolución de asociados.....	19
Figura 6. Estados financieros expresados en millones de pesos.....	19
Figura 7. Factores claves de éxito.....	50
Figura 8. Productos o beneficios diferenciales	50
Figura 9. Estrategias que aportan a la generación de valor.....	51
Figura 10. Relaciones y similitudes.....	52
Figura 11. Portafolio de productos y servicios.....	53
Figura 12. Utilización actual del portafolio.....	54
Figura 13. Comportamiento cartera de créditos de los últimos cuatro años	55
Figura 14. Utilización del portafolio de seguros	56
Figura 15. Asociados con portafolio de salud y servicios durante el año 2021.....	56
Figura 16. <i>Stakeholders</i> de la Cooperativa Sanitas.....	63

Lista de tablas

Pág.

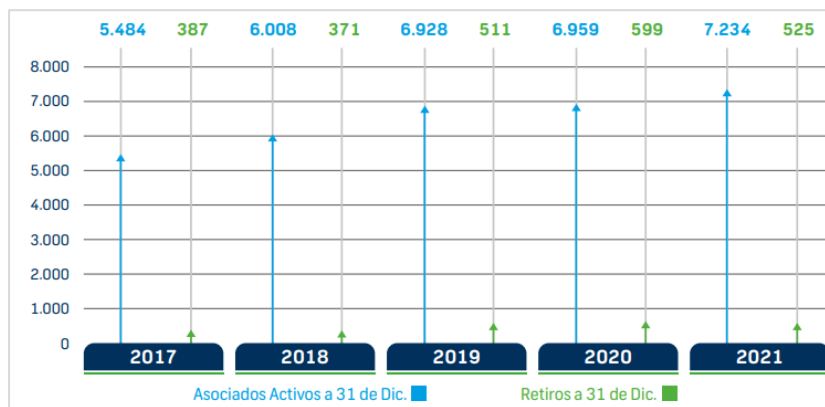
Tabla 1. Oportunidades y amenazas Cooperativa de Profesionales Sanitas.....	¡Error! Marcador no definido.	48
Tabla 2. Ingreso y retiro de asociados durante los últimos cuatro años.....	¡Error! Marcador no definido.	54
Tabla 3. Créditos colocados durante los últimos cuatro años.....	¡Error! Marcador no definido.	55
Tabla 4. Uso del portafolio de asociados con antigüedad de 1 a 4 años	¡Error! Marcador no definido.	57
Tabla 5. Fortalezas y debilidades Cooperativa de Profesionales Sanitas.....	¡Error! Marcador no definido.	61
Tabla 6. Plan de intervención.....	¡Error! Marcador no definido.	65
Tabla 7. Estrategia de comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.	67
Tabla 8. Viabilidad financiera del proyecto.....	¡Error! Marcador no definido.	68

Tabla 9. Indicadores financieros del
proyecto.....**68**¡Error! Marcador no definido.

Introducción

La Cooperativa de Profesionales Sanitas es una empresa que nació con el propósito de vincular a los diferentes grupos de interés que laboran en la organización Keralty, para atender y responder de manera integral las necesidades sociales, económicas y culturales, promoviendo en ellos una cultura de ahorro y de consumo consciente, garantizando así mejores condiciones y oportunidades. Sin embargo, durante los últimos cinco años ha presentado algunas novedades que impiden conectar con una parte importante de su público, hecho que se ve reflejado en el número de inconformidades, 243 en este mismo lapso de tiempo, y en el incremento de la cifra de retiros, que se muestra en la figura 1, que corresponde a 2393 asociados.

Figura 1. Retiro de asociados durante los últimos 5 años



Nota: Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022, p. 35).

Dentro del documento de investigación se busca analizar los distintos factores que generan efectos positivos o negativos para la Cooperativa Sanitas y sus cooperados, esto, con la finalidad de determinar el alcance que pueda tener el diseño en el plan de creación de valor, identificando las mejores alternativas en cuanto a productos, procesos de atención y servicio, así como de una estrategia de comunicación que aporte al desarrollo del mismo y fortalezca la relación entre la empresa y sus asociados.

Para esto, se aplicará una metodología de enfoque mixto, que busca dar una mayor amplitud a la investigación, explicando en profundidad fenómenos cualitativos y cuantitativos. El enfoque adoptado será exploratorio, toda vez que se pretende estudiar la problemática actual de la Cooperativa de Profesionales Sanitas. Así mismo, se busca determinar las posibilidades que instaurarán su resolución, de modo que se establecerá una visión general que estará apoyada por instrumentos y diversas herramientas como entrevistas realizadas a entidades del sector cooperativo, encuestas dirigidas a cooperados, observación interna de la empresa y un diagnóstico externo que contextualice factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, mediante la metodología PESTEL, que los incluye a todos, lo que aportará a los conceptos de la generación de valor, destacando el cooperativismo como un impacto favorable para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Esta investigación se organiza de la siguiente manera: inicia con una reseña histórica de la empresa, luego, en el marco de referencia, se validan las teorías relacionadas en la literatura en lo concerniente a la creación de valor, la innovación como herramienta para crear valor, la comunicación estratégica, la comunicación en las organizaciones, el plan estratégico de comunicación, así como el cooperativismo y su función. Posteriormente, se presentan el diseño metodológico, el diagnóstico organizacional y el estudio de la información, para, finalmente, darle paso a la propuesta en el plan de intervención.

De acuerdo con lo anterior, el adelanto investigativo determinará la ruta y los componentes que conducirán al desarrollo del plan de generación de valor para todos los asociados, con el fin de que perciban a la cooperativa como su mejor alternativa, al lograr que la empresa se convierta en un referente en lo que atañe a la atención y prestación de servicios, la mejora en los procesos y la comunicación asertiva, factores que coadyuvarán a alcanzar y mantener una mejor posición dentro del sector cooperativo.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan estratégico que permita generar valor a los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Objetivos específicos

1. Identificar los productos que ofrecen mejores alternativas a los asociados.
2. Validar el impacto de atención y servicio frente a la prestación de los productos.
3. Diseñar un plan para el desarrollo de la estrategia de comunicación que aporte a la generación de valor.

Justificación

El presente estudio se propone analizar las variables que están limitando la generación de valor de los servicios prestados por la Cooperativa de Profesionales Sanitas. Adicionalmente, busca plantear una solución u alternativa en la que, a través del diseño de un plan, sea posible, por una parte, reconocer los productos que pueden llegar a impactar favorablemente a los asociados, y, por otra, fortalecer la calidad en lo referente a la atención y prestación de servicios, así como la implementación de una estrategia de comunicación que aporte a la construcción de valor.

Por otra parte, la investigación busca identificar alternativas que consoliden la relación a largo plazo entre la empresa y sus cooperados, desafío importante que, de ser superado, permitiría a la Cooperativa estar más cerca de sus asociados y dar a conocer los beneficios de pertenecer a este tipo de empresas activas, dinámicas y fuertes, que impulsan el crecimiento y generan bienestar (Sánchez, 2013).

Así mismo, los objetivos específicos del estudio están enfocados en el diseño de un plan de creación de valor que contenga acciones y recomendaciones que favorezcan a la empresa y sus asociados. De este modo, la investigación permitirá validar si dicho estudio tiene trascendencia para resolver la problemática, lograr una diferenciación y una mayor competitividad dentro del sector al que pertenece.

En consecuencia, el valor teórico de la investigación determinará si el enfoque elegido responde adecuadamente a lo planteado en los objetivos y, a su vez, si existe una contribución importante para la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Finalmente, todo lo anterior se complementa en el campo de investigación de comunicación, política y cultura, dentro del Grupo de Investigación Lingüística y Comunicación Organizacional, de igual forma, se ajusta a la línea de investigación de Comunicación organizacional y TIC.

Reseña histórica

La Cooperativa de Profesionales Sanitas es una entidad de carácter asociativo, que nació hace 20 años con el propósito y compromiso de generar un entorno de oportunidades que impacten positivamente a sus asociados, fomentado la solidaridad y ayuda mutua, a través del ofrecimiento de servicios y beneficios enmarcados en sus principios y valores:

- Cooperación.
- Solidaridad.
- Compromiso.
- Ayuda mutua.
- Transparencia.

La figura 3 muestra un esquema con el modelo de negocio de la cooperativa estudiada.

Figura 3. Modelo de negocio

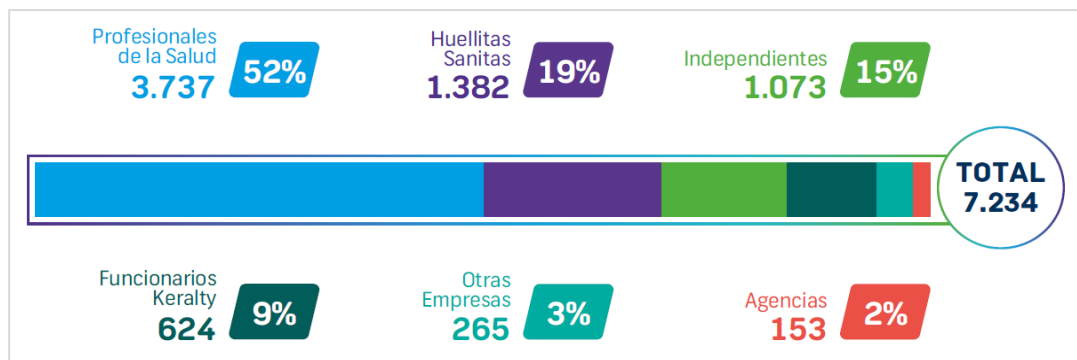


Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

La base social de la Cooperativa está representada por diferentes grupos (ver figura 4): profesionales de la salud que laboran con Keralty; funcionarios profesionales en otras áreas que laboran con Keralty; agencias exclusivas de ventas de servicios de Keralty; cónyuges e hijos menores de 25 años de los grupos de asociados mencionados anteriormente.

Sin embargo, como se evidencia en la figura 4, el grupo más representativo corresponde a los profesionales de la salud, debido a que cuentan con una participación del 52% del total de la base y son, a la vez, los que hacen un mayor uso del portafolio.

Figura 4. Conformación de asociados



Nota: Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022, p. 23).

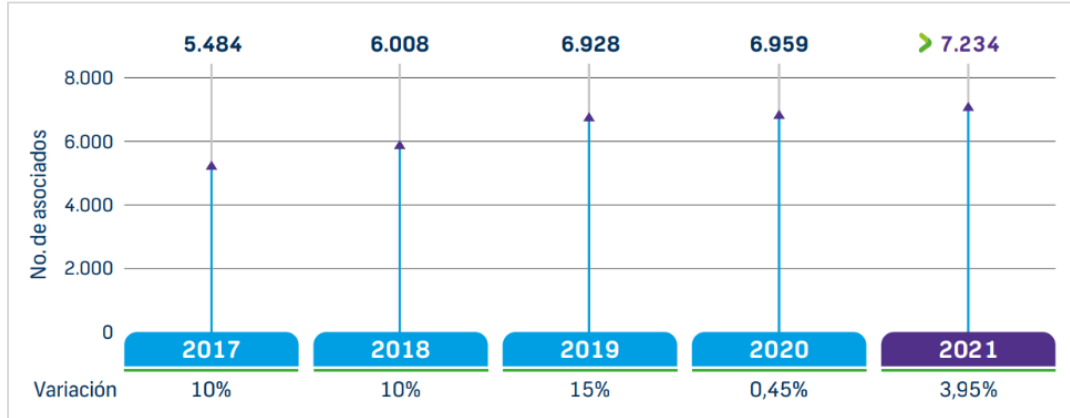
Sector económico

Actualmente, la Cooperativa de Profesionales Sanitas se encuentra en el sector terciario de la economía, a saber, en el sector servicios. Su fin principal corresponde a la gestión financiera de fondos de empleados y otras formas de vinculación solidaria (EMIS University, 2022).

En diciembre de 2021, la Cooperativa de Profesionales Sanitas se ubicó en el puesto 1422, entre más de 5000 cooperativas supervisadas en el país por la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria, 2021). Dicha posición se debe a los resultados que ha arrojado la empresa durante los últimos cinco años, puesto que su

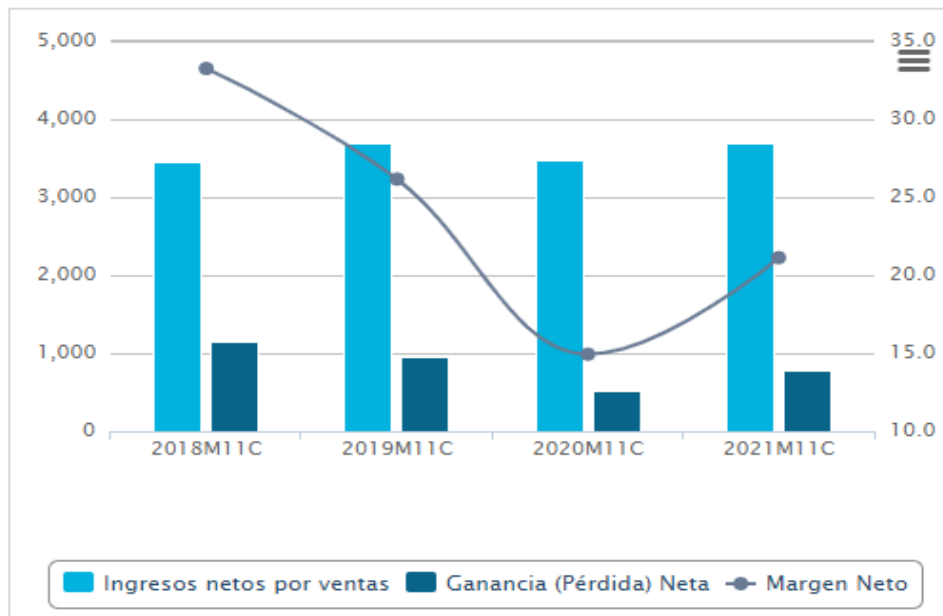
variación promedio de crecimiento anual, como se muestra en la figura 5, es del 12%, aumentando de 1750 asociados a 7234 cerrando el año 2021. De otro lado, la figura 6 muestra los estados financieros de 2018 a 2021.

Figura 5. Evolución de asociados



Nota: Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022, p. 22).

Figura 6. Estados financieros expresados en millones de pesos



Nota: EMIS (2022).

Marco conceptual y de referencia

Plan para la creación de valor

1. Contexto general de la creación de valor

1.1 Definición de creación de valor

La creación de valor se define como el propósito de toda empresa, entendiendo la maximización del beneficio, que pasaría a ser similar, o sustitutivo, a la creación de valor. “Dicho de otro modo, se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio” (Martínez, 2011, p. 11).

Por otra parte, la creación de valor es una generación de riqueza o utilidades en un espacio de tiempo que ejecuta la empresa; es así como la mayoría de las empresas han pasado al logro de máximo beneficio, con el fin de mantener la supervivencia en el mercado. Por ello, en el mundo globalizado, se enfilan esfuerzos con el objeto de encontrar oportunidades que consoliden la creación de valor, mediante una revisión de nuevos conocimientos, innovación y la búsqueda de ventajas diferenciales.

Las oportunidades para crear valor compartido están creciendo y proliferando. No todas las empresas las tendrán en todas las áreas, pero nuestra experiencia nos dice que, con el tiempo, las empresas descubren más y más oportunidades a medida que sus unidades de líneas operacionales comprenden este concepto. (Porter & Kramer, 2011, p. 17)

Resulta importante expandir el concepto de *creación de valor* con el de *creación de valor compartido*, puesto que está siendo adaptado por las organizaciones para crear valor y generar utilidades, mejorando el entorno y las circunstancias en la sociedad. En este orden de ideas, se define como creación de valor compartido a

las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (Porter & Kramer, 2011, p. 6)

En ese sentido, la creación de valor compartido se podría definir a modo de un conjunto de ganancias generadas en diferentes aspectos, lo que representa rentabilidad tanto para la empresa como para la obtención de bienes por parte del consumidor. Por tal razón, resulta fundamental que las organizaciones busquen una promesa destacada que satisfaga acertadamente las demandas o requerimientos de un conjunto de clientes.

Por otra parte, la creación de valor marca un hito importante que logra mantenerse en el tiempo, lo que permite visibilizar, públicamente y con claridad, los valores, el liderazgo corporativo y el compromiso que adquieren las organizaciones empresariales con sus diferentes *stakeholders*. Así mismo, la creación de valor es capaz de resolver las necesidades tanto de los clientes como de las empresas, permitiéndoles a estas ser más competitivas.

En el entorno actual existe consenso acerca de la necesidad de que las empresas y las naciones sean cada vez más competitivas, no solo en términos de generación de riqueza, sino de posibilidades de reducción de la pobreza y del impulso al desarrollo humano. (Patiño, 2011, p. 216).

Cuando se habla del concepto de *creación de valor* debe integrarse a este el factor *sostenibilidad*, puesto que esta aporta al proceso de generación y gestión de cambio emprendido por las organizaciones, dando lugar a oportunidades de negocio, inversión, innovación y competitividad, incluso dentro del sector del cual hace parte, por lo tanto, la sostenibilidad es imprescindible en el proceso de creación de valor, para impulsar el crecimiento en un tiempo determinado. "Es el momento de pasar de la sostenibilidad como

elemento de 'cumplimiento' a la sostenibilidad como palanca facilitadora del crecimiento futuro y la rentabilidad de las empresas" (Ruiz, 2021, p. 22).

En síntesis, la creación de valor es la forma en la que se innova y se crea, constituye una vía para generar soluciones a un público de interés específico. Así mismo, para las organizaciones, la creación de valor aporta procedimientos que les permiten ser muy efectivas y, a la vez, aumentar su riqueza. Por tal razón, para crear valor se requiere de componentes como la estrategia, la cultura, la tecnología, la experiencia del cliente, los equipos de trabajo, los modelos de negocio, entre otros elementos, que se interrelacionan para poder ser más transversales y alcanzar un diferenciador y una ventaja competitiva.

1.2 Creación de valor en las organizaciones

Las empresas no solo deben satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que también tienen el compromiso de entregar valor si quieren sobrevivir en el tiempo, puesto que los consumidores eligen diversas opciones y están dispuestos a pagar a aquellas compañías capaces de entregar valor y cumplir con sus posibilidades más allá de lo esperado. "La razón por la cual toda empresa debería concentrar su atención en la creación de valor es que obtendría una información más completa sobre los alcances del negocio" (Betancur, 2010, p. 51).

Toda organización que pretenda crear valor debe desarrollar, generar y establecer oportunidades que le permitan lograr una mejor cooperación entre todas sus partes, por lo tanto, se requiere de un proceso de aprendizaje constante, para entender cómo generar riqueza o utilidad. Así mismo, las organizaciones que logren impactar, crecer y evolucionar a través de la creación de valor, podrán obtener grandes ventajas y beneficios no solo para sí mismas, sino también para la sociedad. "La creación de valor compartido tiene como objetivo reinventar el capitalismo y, por lo tanto, desencadenar una ola de innovación y

crecimiento, de la cual tanto las empresas como la sociedad se beneficiarían” (Wieland, 2017, p. 28, traducción propia).

Por otra parte, las organizaciones deben apropiarse del concepto de creación de valor, teniendo en cuenta que es una pieza fundamental para crear diferenciación y ventaja competitiva dentro del sector al que cada una pertenece, generando mayor crecimiento y retribución económica; esto implica que las organizaciones deben participar a través de agentes influyentes que ejecuten acciones destinadas a poder generar valor a sus clientes. “La generación de valor es un punto clave dentro del desarrollo de la estrategia de una empresa; es un elemento crucial y, por ello, no puede dejarse al azar” (Vega, 2012, p. 11).

Adicionalmente, un aspecto importante a tener en cuenta es la satisfacción del consumidor, la cual es indispensable si las organizaciones desean crecer y evolucionar, en este sentido, la creación de valor permite dar una respuesta eficaz, cubriendo las necesidades y superando las expectativas de los clientes. Por ello, es imprescindible que las empresas ofrezcan soluciones que conduzcan a la reducción de tiempos, el aumento de la comodidad, y la personalización y generación de buenas experiencias. “En suma, la generación de valor puede verse como un proceso mediante el cual la organización crece, se desarrolla, madura y sobrevive en el entorno” (Vega, 2012, p. 13).

1.3 La innovación como parte de la creación de valor

También se crea valor a través de la innovación, puesto que esta implica la búsqueda de ventajas en un espacio de tiempo, bien sea a mediano o largo plazo, lo que permite obtener ganancias —no solamente para las empresas, sino también para los clientes—, y, a la vez, logra generar resultados positivos. En este punto, no sobra recordar que la “innovación es la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos,

procesos o servicios, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012, p. 13)

Por ende, se hace necesario innovar si se quiere sobrevivir en el mundo empresarial, puesto que la innovación consigue, por una parte, beneficios sustanciales que brindan mayor riqueza a las organizaciones y sus clientes, y, por otra, perdurabilidad en el tiempo de manera sostenible. Es fundamental, entonces, poner en práctica estrategias y acciones innovadoras que no solo permitan alcanzar una ventaja competitiva, sino una posición relevante en el mercado. Por consiguiente, se requiere que las organizaciones desarrollen habilidades y dispongan de recursos para dinamizar los procesos de innovación (Nagles, 2007, p. 82).

La innovación logra competitividad, haciendo que la competencia se vuelva irrelevante, siempre la innovación del valor es el elemento clave de la estrategia del océano azul¹. Se denomina innovación del valor porque en lugar de concentrarse en superar a la competencia, el foco está en hacer que la competencia se vuelva irrelevante a través de un crecimiento del valor para los clientes y para la empresa, lo cual abre un mercado nuevo y sin competencia. (Kim & Mauborgne, 2015, p. 3)

Por tanto, si la competencia se vuelve irrelevante, es porque el ente generador de innovación ha desarrollado un nivel de ideas y acciones para la empresa, a tal grado, que los demás no logran superarle en competitividad. A este respecto, es importante señalar que se requerirá innovar si se desea obtener una creación de valor, pues

la estrategia de innovación del valor del océano azul elimina la visión convencional de los límites y estructuras del mercado como límites fijos. En vez de ello, asume

¹ La estrategia del océano azul se distingue considerablemente de los enfoques clásicos centrados en la diferenciación según la calidad, el liderazgo en costes o la concentración, invitando a las empresas a no estar satisfechas con los parámetros existentes en términos de oferta y demanda, y a explorar otros límites para adoptar valor nuevo y obtener una posición de liderazgo. (Pichère & Feys, 2018, págs. 13,14)

que estas condiciones pueden ser reconstruidas. Los puntos clave de esta estrategia son:

- Crear un espacio de mercado sin competencia
- Hacer que la competencia sea irrelevante
- Crear y capturar nueva demanda
- Romper con la relación valor-coste
- Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa para lograr diferenciación y bajo costo. (Kim & Mauborgne, 2015, p. 3)

De otro lado, aunque la innovación representa —en cierta manera— un problema de complejidad para algunos directivos a cargo, es necesaria para poder crecer y avanzar. Por ello, se requiere de una acción vigorosa en lo que se refiere a la generación de nuevas ideas, para que estas puedan transformarse en resultados, reflejando una excelente gestión y una mejora continua dentro de la organización. A su vez, la creación de valor aporta a la construcción tanto a nivel interno como externo de la organización, por ende, para innovar se requiere adquirir nuevos conocimientos, así como del desarrollo o modificación de procesos que faciliten su funcionamiento en el presente y permitan estar preparados ante las perspectivas del futuro.

La creatividad surgirá solo en la medida en que haya un cambio de estilo de dirección; los ejecutivos deben reconocer que en los espacios de innovación de la agenda no deben imperar las mismas reglas de juego que gobiernan la gestión cotidiana, como el control burocrático, la comunicación siguiendo la línea de mando establecida, el valor de las ideas que se corresponde necesariamente con el nivel jerárquico y otras tantas reglas que han contribuido en el pasado a la regularidad y el crecimiento sin sorpresas de las operaciones. (Vilá, 2011, p. 256).

Por todo lo anterior, resulta evidente que la innovación aporta en gran medida a la construcción de valor, esto significa que existen grandes retos para que las organizaciones

conviertan sus problemas u obstáculos en soluciones innovadoras. Así mismo, cada empresa debe observar, según su conveniencia, todo aquello que puede redundar en una diferenciación frente a las demás, pues esto le permitirá convertirse en un motor capaz de generar beneficios e impulsar el progreso y crecimiento propios y de la sociedad en general. “Todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad” (Porter & Kramer, 2011, p. 5).

2. Comunicación estratégica para crear valor

2.1 Definición de comunicación estratégica

Según la literatura, “la comunicación estratégica es una programación semántica que consiste en seleccionar ciertos significantes (*discurso*), que vehiculen eficazmente (*operaciones*) los sentidos pretendidos (*representaciones*), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional de la empresa y sus públicos (*pragmática*)”. (Scheinsohn, 2009, p. 90).

El término comunicación estratégica es un poco controvertido, toda vez que genera preguntas como: ¿para qué se comunica?, ¿cuál es el objetivo de comunicar?, ¿por qué se comunica?, y, finalmente, ¿cómo se puede comunicar estratégicamente? Esta última cuestión resulta de suma importancia en la actualidad, teniendo en cuenta que en el siglo XXI el mundo tecnológico hace imprescindible mantenerse a la vanguardia en este aspecto. En este sentido, tal y como señala Cambria: “Una comunicación estratégica tiene éxito cuando se combinan los elementos principales como palabras e imágenes con una clara intención” (2016, p. 484).

El nacimiento de la comunicación estratégica se da dentro del ámbito militar en los Estados Unidos, pasando por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), donde resulta funcional para su coordinación. Sin embargo, al seguir evolucionando, el término también progresa. “La comunicación estratégica es un nuevo concepto que se está abriendo camino como herramienta esencial en la Era de la Información” (Díaz-Criado, 2017, p. 13).

Desde otro ángulo, la comunicación estratégica, como una forma de interrelacionarse con la humanidad, de tal modo, que esta pueda producir, transmitir y facilitar la interpretación del mensaje. Por tal razón, se requiere diagnosticar y encontrar acciones dirigidas puntualmente a la generación de respuestas y soluciones adecuadas, todo ello, según el entorno o el público para el que aplique. A este respecto cabe recordar que “la comunicación se produce, en la mayoría de los casos, porque se pretende que el receptor asuma de un modo o de otro lo que el emisor o la fuente comunican” (Marín, 2009, p. 382).

Otra visión sobre la comunicación estratégica considera esta como la forma en la cual se busca llegar al público de la manera más expedita y acertada posible, de manera que se debe crear la estrategia precisa para encontrar el camino al cumplimiento de lo que se desea alcanzar; sumado a ello, es necesario investigar, planificar, ejecutar y evaluar antes, durante y después de comunicar. “En una comunicación estratégica, a diferencia de la convencional, la idea es que se pasa de una comunicación difusionista, donde primero se gesta la estrategia y luego se comunica” (Salas, 2012, p. 105).

La comunicación estratégica es una semiosis² técnicamente asistida, una semiosis artificial, ya que mediante su intervención se intenta manipular el discurso

² La semiosis es entendida como la creación de un significado a partir del empleo de signos de algún tipo, siempre y cuando estos últimos sean interpretables en la mente de quien los recibe o lee.

corporativo, y evitar de este modo el libre juego de significantes, propios de las semiosis espontáneas. (Scheinsohn, 2009, p. 89)

2.2 Comunicación en las organizaciones para crear valor

La comunicación constituye una herramienta poderosa para que las organizaciones puedan crear valor, pues impulsa y fortalece los vínculos con el entorno y permite que la audiencia perciba claramente los objetivos buscados. En este sentido, nada tan cierto como que, más allá de *ser*, *lo que no se comunica, no existe*.

De esta forma, cuando hay objetivos definidos a nivel institucional, es importante reconocer a la comunicación como un elemento que contribuye al logro de estos y para ello se deben diseñar estrategias, acciones, canales y mensajes que encaminen adecuadamente las prácticas comunicativas. (Vidal, 2019)

La comunicación debe ser reconocida como un factor importante para la creación de valor en las organizaciones, pues aporta a la construcción de esta, facilita la relación con todos sus *stakeholders*³, y permite controlar la imagen de manera adecuada. “Gestionar la comunicación estratégica, como lo indica Scheinsohn, significa no solo gestionar las comunicaciones, sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa” (Salas, 2012, p. 97).

La comunicación organizacional no es un trabajo individual, sino el resultado de la articulación de varios procesos, los cuales se pueden generar a partir de una estrategia empresarial y un plan estratégico de comunicación. A su vez, puede anticiparse para prevenir o prepararse ante la aparición de entornos negativos, de ser requerido. Cabe recordar que “en las organizaciones todos los elementos que la componen comunican, voluntaria o involuntariamente” (Espinar *et al.*, 2006, p. 153).

³ Los *stakeholders* son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones.

Por todo lo anterior, la comunicación estratégica se ha convertido para las organizaciones en una herramienta que genera valor, toda vez que la información es un bien de alto precio en el mundo globalizado, por ello, mantener informado al público es de vital importancia en el desarrollo del proceso de creación de valor, para poder obtener el fin deseado. “La organización es un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero” (Aljure Saab, 2015, p. 41).

Ahora bien, los procesos comunicativos pueden crearse o evolucionar cada vez que se pretenda unificar los objetivos estratégicos organizacionales, con el propósito de dar visibilidad ante los diferentes grupos internos y externos de la organización. Además, una comunicación planeada propicia un entorno de interacción y retroalimentación que, finalmente, termina generando valor, puesto que se logra humanizar y enfocar la gestión en el público, promoviendo el sentido de pertenencia, el compromiso, el cumplimiento y su razón de ser. No cabe duda de que “la organización moderna debe enfocarse hacia el cliente interno y externo e incrementar fuertemente la comunicación con ellos, reduciendo las barreras e intensificando los medios de contacto entre las personas” (Acero, 2012, p. 195).

De acuerdo con Aljure Saab, “la comunicación organizacional no es en sí misma un fin, sino un medio. ¿Un medio para qué? Para lograr la estrategia organizacional” (2015, p. 80). Es por ello que cuando las organizaciones gestionan la comunicación, son capaces de generar, mantener e incrementar el interés de su público, pues a través de ello se crea conocimiento y entendimiento, además, se construye una buena imagen, la cual facilita a la organización transmitir lo que desea de manera óptima, lo que resulta fundamental para crear valor.

2.3 El plan estratégico de comunicación

El plan estratégico de comunicación consiste en desarrollar de manera estratégica todo aquello que se quiere comunicar, partiendo de la definición de objetivos claros que se puedan alcanzar y permitan conectar al público objetivo. El plan requiere de dos pasos fundamentales que van concadenados transversalmente para lograr su correcta ejecución.

Uno de ellos es la planeación estratégica, entendida como el

proceso enfocado en el análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (Aljure Saab, 2015, p. 77)

De acuerdo con lo anterior, se podría inferir que la planeación es el diseño de la creación de ideas y procesos que conducen al plan estratégico de comunicación, entendiendo que este último “es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación” (Aljure Saab, 2015, p. 77).

Así mismo, es importante entender que el plan de comunicación contribuye, en gran medida, a que las metas organizacionales se cumplan, por ende, se hace necesario su implementación. De manera que, así como es importante tener una planeación estratégica para las organizaciones, también lo es contar con una estrategia de comunicación organizacional. A continuación, se presentan los pasos a seguir propuestos por Aljure Saab para alcanzar tal objetivo:

- Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación.
- Objetivos de comunicación.
- Públicos asociados a dichos objetivos de comunicación.

- Mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados.
- Canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- Cronograma, presupuesto e indicadores. (2015, p. 78)

Por otra parte, el plan estratégico de comunicación requiere de una metodología, la cual determina el camino al éxito, de manera que, si se utiliza la información apropiada, se encontrará la ruta correcta que nos conduzca hacia un buen plan. Esta metodología general se materializa a través de la ejecución del arte y el diseño de una planificación estratégica. Sin embargo, es necesario precisar que, si no se cuenta con los insumos correctos sucederá lo contrario, razón por la cual “el plan estratégico de comunicación requiere de un escenario para su plena realización. Esta atmósfera obliga a ciertas condiciones previas que deberán existir en el momento de formular e implantar el plan” (Villegas, 2014, p. 41).

En ese orden de ideas, el desarrollo de todo plan estratégico de comunicación contempla diferentes etapas, las cuales están dirigidas a contribuir, de la mejor manera posible, a la construcción y efectividad de dicho plan.

Etapas 1: análisis de la situación

Consiste en una visión amplia del escenario, por medio de la cual se realiza mediante diferentes herramientas como, por ejemplo, la matriz DOFA un examen profundo que permita encontrar y seleccionar variables, tanto internas como externas. En ese sentido, al analizar las variables externas se encuentran diferentes aspectos tecnológicos, económicos, entre otros que ayudarán a la organización a tener una hoja de ruta para moverse dentro del mercado, el cual, a pesar de estar lleno de amenazas, también provee interesantes oportunidades.

Con respecto al análisis interno, este permite evidenciar otros aspectos propios de la empresa como el portafolio de servicios, el área de recursos humanos, la parte financiera, entre otras de manera que, al autoevaluarse, la empresa podrá identificar sus fortalezas y debilidades. A lo anterior, habría que agregar el componente fáctico que señala Ramos, quien considera que, si bien “el análisis de la situación es la base del plan estratégico, [en] esta etapa del proceso de planificación, los protagonistas son los datos y los hechos, no las ideas” (Ramos, 2017).

Etapa 2: definición de objetivos

En el desarrollo de un plan estratégico de comunicación, el planteamiento y la definición de los objetivos se encuentran directamente relacionados con el quehacer y con la forma como se van a definir o establecer dichos objetivos, así como con la determinación de las formas en las que va a accionar para lograr el cumplimiento de lo que se requiera.

Asimismo, los objetivos deben estar directamente relacionados con los resultados arrojados en el análisis de la situación, con la finalidad de conocer lo que se desea realizar. Es por ello que...

los objetivos de comunicación solo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa, el cual puede ser estratégico o de comunicación. Los objetivos nos indican qué acciones se deben tomar para conseguir la meta del proyecto. A veces se requiere más de un objetivo para alcanzar la meta. (Estanyol, Garcia, & Lalueza, 2016, p. 87)

Así las cosas, para iniciar la acción, los objetivos, tal y como señala Villegas (2014), deben ser “expresados en términos de tiempo y de medida (tales como porcentaje, meta numérica, percepciones cualitativas), que involucren lo que se pretende hacer y los actores involucrados” (p. 127).

Etapa 3: identificación de los públicos

Como indica Aljure Saab (2015), “los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen, que a su vez fueron definidos según los hallazgos del análisis DOFA, como consecuencia de la realización del análisis de la situación” (p. 163). Por consiguiente, en un plan de comunicación es necesario definir, clasificar y priorizar los públicos, estos criterios facilitan la agrupación y permiten desarrollar acciones y crear mensajes que conduzcan a una aproximación e intervención adecuadas.

Etapa 4: definición de los mensajes

Una vez establecidos los objetivos y definidos los públicos, se plantean los mensajes y canales claves para poder vincular a la audiencia. “Es indispensable conocer muy bien a nuestro público objetivo, así como los medios y canales de comunicación que usan a diario. De ello dependerá el tono, el mensaje y los canales que utilicemos” (Valentín, 2020).

Etapa 5: plan de acción, tácticas

Las acciones o tácticas son aquellas decisiones que, al ponerse en práctica, van a ayudar a cumplir los objetivos planteados, en este paso del plan estratégico de comunicación, se definen elementos claves para lograr una implementación adecuada. Puntualmente, “la táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos” (Scheinsohn, 2009, p. 94).

Etapa 6: definición de indicadores

Todo plan de comunicación estratégica se debe implementar de acuerdo con el proceso al que corresponda, así mismo, requiere que se establezcan indicadores para medir su efectividad. En consecuencia, “el plan estratégico de comunicaciones debe ser selectivo a la hora de determinar las variables y atributos que, independientes o

correlacionadas, nos permitirán establecer los indicadores realmente necesarios para la medición de la gestión” (Villegas, 2014, p. 181).

3. Cooperativismo

3.1 Definición de cooperativismo

El cooperativismo se define como un sistema socioeconómico que busca crear conciencia dentro de la humanidad. Su componente principal es el capital humano, que es, a su vez, la materia prima del sistema. El cooperativismo nace con el propósito de desarrollar y garantizar mejores oportunidades para las clases obreras explotadas. “Por tanto, a nadie debe sorprender que la nueva economía social deba atender también las nuevas necesidades insatisfechas por el mercado, la intervención pública” (Gadea, 2006, p. 61).

Desde otra perspectiva, el cooperativismo es considerado un fenómeno de la modernidad, la innovación y el desarrollo; dado que busca distribuir las ganancias entre todos sus integrantes, demostrando que la cooperación y la interacción solidaria benefician a las personas y a las empresas, tanto en su crecimiento económico como social, a través de los valores democráticos, la asociación y el derecho al trabajo. “Además de lo dicho, el cooperativismo [demostró] a lo largo del siglo XX ser una forma de empresa plenamente operativa y eficaz, a más de haber evitado la miseria a millones de seres humanos en todo el mundo” (Aurrecoa, 2011, p. 91).

Robert Owen (1771-1858) es considerado precursor y padre del cooperativismo. Este teórico logró humanizar y mejorar la sociedad de su tiempo desde su posición como empresario en el Reino Unido. Su meta consistió en contribuir y evitar que en la sociedad continuara imperando al hampa, en esta labor, consiguió mejorar las condiciones de vida de sus congéneres y postuló un futuro de igualdad como instrumento necesario para que

las empresas generaran mejores beneficios y oportunidades. “La fama de Owen se extendió por Gran Bretaña y este aprovechó su notoriedad para plasmar sus ideas en conferencias y libros, en los que fue desarrollando un ideal de socialismo gradualista y cooperativo, muchas de cuyas propuestas inspirarían a socialistas posteriores (incluido el propio Marx)” (Fernández & Tamaro, 2004).

Owen promulgaba que a través de la razón y la educación se ganaría en igualdad, derechos, más posibilidades y beneficios para la sociedad.

El cooperativismo hoy se expande no solo en los países tercermundistas, sino también se manifiesta en países desarrollados, estando presente en todas y cada una de las ramas de la economía, por supuesto, en correspondencia con las peculiaridades de cada país. (Rivera *et al.*, 2006, p. 30)

El cooperativismo es también una oportunidad para presentar nuevos desarrollos en el sector económico, puesto que genera valor agregado a la economía social y puede llegar a proponer soluciones a diferentes necesidades y nuevos retos, como los cooperativismos financiero o agropecuario, los procesos educativos, o el mutualismo, entre otros, que hacen parte de la economía solidaria.

Desde otro punto de vista, el cooperativismo se entiende como una asociación de personas que comparten las mismas necesidades y coinciden en intereses similares. Así mismo, el cooperativismo se compone de valores que buscan promover la colaboración y la igualdad de condiciones para todos los integrantes de la asociación (Confecoop, s. f. b.).

Por tanto, una empresa cooperativa incluye dentro de sus fines la creación de una cooperación democrática y libre, en la que el conjunto de personas que participan activamente dentro de ella persiga objetivos comunes, tanto económicos como sociales, entre los que sobresalen el consumo de servicios, el apoyo financiero, la educación y el bienestar integral. De este modo,

el cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros. (Fernández, 2006, p. 239)

Dicho lo anterior, el cooperativismo permite que aquellos que participan de este tipo de asociación sean beneficiarios —de acuerdo con la actividad de trabajo que aporten—, y contribuye a la construcción de sociedades económicas que, a la postre, aportan al crecimiento de una nación.

3.2 Función del cooperativismo

El cooperativismo promueve la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua entre un grupo de personas. De igual manera, una cooperativa debe brindar soluciones destinadas a cubrir los requerimientos de sus socios y velar por el mejoramiento de la calidad de vida de estos. El cooperativismo se caracteriza por ser un movimiento que fortalece los valores humanos y sociales, con el objetivo de generar beneficios que puedan ser distribuidos entre sus socios.

De otro lado, el cooperativismo, además de generar servicios y bienes con el fin de satisfacer las necesidades de sus miembros, debe forjar emprendimientos de carácter social que, bien administrados, consoliden una economía capaz de generar crecimiento a través de la participación de los socios.

De igual manera, el cooperativismo funciona como escuela de aprendizaje de procesos de carácter social, democrático y económico, los cuales, a diferencia de los concebidos por una economía lucrativa, representan una oferta económica de servicios que finalmente se distribuye entre los integrantes, lo que excluye la influencia de cualquier tipo de poder y de procesos capitalistas. Es por esto, que algunos de los derroteros básicos

del cooperativismo son la construcción de democracia, la construcción ciudadana, la cohesión social y una relevante construcción de economía de vida (Schneider, 2012, p. 80).

El cooperativismo, en esencia, es una expresión de la mutualidad, la cooperación y la solidaridad económica, cuya finalidad comprende producir beneficios en servicios y obtener un sinnúmero de dividendos obtenidos a través de los años. Diferentes cooperativas han incrementado su capital, maximizando así los beneficios de los asociados y de los contribuyentes de la misma cooperativa, generando más proyección y expectativas, y haciendo posible el aumento de la riqueza de sus integrantes, en particular, y la sociedad, en general. De modo que “las cooperativas se desempeñan en múltiples sectores de la economía nacional, en los cuales actúan como democratizadores de la propiedad y reguladores del mercado” (Confecoop, 2017).

Tal y como indica Albert (2005), “el cooperativismo debe analizar en su contexto histórico, social, cultural. Lo que fue correcto ayer puede transformarse, adaptarse a hoy, y esa es la capacidad que ha mostrado el mismo” (p. 7). Producto de esa evolución, el cooperativismo, después de dos siglos, ha desarrollado organizaciones cuyos integrantes trabajan de manera conjunta, no solo para dar cobertura a sus propias aspiraciones, sino también, para apoyar la eliminación de la pobreza e incrementar la riqueza de las sociedades. Un ejemplo de ello es la cooperativa Rochdale, que

empezó sus operaciones vendiendo alimentos básicos a sus socios y en el interés de los mismos. En la declaración de sus objetivos se enunciaba que la cooperativa operaba “para el beneficio pecuniario y el mejoramiento de las condiciones sociales y domésticas de sus socios” a través de varias actividades económicas, comenzando por “el establecimiento de un almacén para la venta de alimentos”, e incluyendo la fabricación de productos para el empleo de personas desempleadas

o subempleadas, así como la compra o la renta de propiedades de tierra para cultivar por parte de los socios. (Fici, 2015, p. 83)

El cooperativismo establece un cambio de la función social que implica una gestión responsable y sostenible, así como promover la protección del medio ambiente, el estímulo de los valores y principios democráticos, llevando a la sociedad hacia una transformación integral e igualitaria dentro de un sistema social más justo. Así lo declaró la ONU “cuando proclamó en 2012 la conmemoración del Año Internacional de las Cooperativas con el lema: “Las cooperativas ayudan a construir un mundo mejor” (Faecta, s. f.).

Por lo anterior, el cooperativismo tiene el deber de administrar el equilibrio económico y social, movilizar y generar la participación de los integrantes de la sociedad, todo ello, por medio de la generación de recursos que favorezcan al conjunto, gracias al trabajo solidario.

El cooperativismo rompe la noción de acumulación individual, por tanto, también impulsa una noción diferente de la dinámica económica colectiva, constituyéndose así en un cambio cultural, un cambio de mentalidad sobre el rol de las organizaciones como instrumento de bienestar más que como sistema de acumulación. (Confecoop, 2016, p. 19)

Diseño metodológico

El diseño metodológico tendrá un enfoque mixto, toda vez que se pretende brindar una visión más completa y una mayor amplitud en la investigación. Esto permitirá explicar en profundidad fenómenos cualitativos y cuantitativos, por ello, para el diagnóstico interno se emplearán instrumentos tales como entrevistas de enfoque cualitativo a determinadas cooperativas y fondos del país, teniendo en cuenta que estas entidades ejercen su labor bajo el modelo de cooperación, solidaridad y ayuda mutua.

De tal manera que las preguntas aplicadas permitirán conocer y contextualizar sus factores de éxito, las ventajas comparativas y competitivas, así como los productos y/o beneficios diferenciales que tienen. A ello se sumará el levantamiento de información para realizar un análisis interno de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, a través de los informes de gestión, estados financieros y bases de datos que puedan llegar a facilitar la recolección de información detallada acerca de las características y segmentación, tanto de la base social como del portafolio de productos y servicios.

De igual modo, como instrumento de investigación, se realizará, a través de la herramienta institucional SurveyMonkey, una encuesta de medición a una población específica de asociados de la Cooperativa (303), con el propósito de recolectar información relevante en cuanto a: percepción, satisfacción del cliente, valoración del portafolio, efectividad en los tiempos de respuesta, servicios que les gustaría encontrar, entre otros.

Finalmente, la metodología a utilizar y que más se ajusta a la investigación del proyecto es la herramienta PESTEL, teniendo en cuenta la revisión de literatura en el desarrollo del marco conceptual, el cual aborda conceptos como la generación de valor y el cooperativismo como modelo de economía solidaria que impacta a la sociedad. Dicho

modelo permite analizar y conocer cómo funciona el entorno desde los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Diagnóstico organizacional

PESTEL sector cooperativo en Colombia

Político

El Gobierno nacional reconoce que el sector cooperativo, a través de su gestión socioeconómica, aporta al mejoramiento económico y social del país, ayudando a resolver diversas problemáticas de la nación, impulsando, además, el bien común. Por ello, el apoyo para el sector es permanente, dado que este se encarga de fomentar, fortalecer y promover una actividad económica importante y un cambio social positivo, dándole la oportunidad a muchos colombianos de acceder a otras alternativas.

A su vez, el Gobierno reconoce que el las cooperativas se fundan sobre valores y principios específicos que generan inclusión social y económica.

A través de las cooperativas se democratiza la propiedad, se formaliza la economía, se crea trabajo decente, se promueve y fortalece el emprendimiento y la organización empresarial sostenible, social, económica y ambientalmente y se proveen bienes y servicios que resuelven las necesidades y aspiraciones de millones de colombianos. (Confecoop, 2018, p. 10)

Las cooperativas colombianas han propuesto al Gobierno la construcción de una política pública que desarrolle los preceptos constitucionales de promoción, fomento, fortalecimiento de las formas asociativas y solidarias de la propiedad, a partir de la cual se aumente su presencia a nivel local y regional. Por ello, se centra en los siguientes fundamentos de la Constitución Política de Colombia.

Artículo 13. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva [...].

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado [...].

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 58. [...] El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 60. El Estado promoverá, de acuerdo con la ley, el acceso a la propiedad [...].

Artículo 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa [...].

Artículo 333. [...] La empresa, como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. (Confecoop, 2018, p. 7)

Económico

El sector cooperativo cuenta con una gran capacidad de resiliencia, por tal razón representa un eslabón económico de gran importancia para Colombia, al aportar e impulsar el crecimiento de la economía, la generación de empleo y el apoyo a las diferentes comunidades. A su vez, continúa siendo un elemento clave para promover el desarrollo de nuevos negocios y crear inclusión financiera.

La economía solidaria representa cerca de 4% del PIB nacional, y son las cooperativas de ahorro y multiactivas, las que se dedican a manejar varias unidades de negocio, con un modelo solidario detrás. El sector cooperativo se convierte en una clave de la economía nacional, pues los ingresos superan más de 15.200

millones de dólares anuales y genera más de 512 mil empleos formales.
(Supersolidaria, s. f.)

Por otra parte, de acuerdo con Confecoop, 1 de cada 4 colombianos se beneficia de un modelo cooperativo. Con una presencia en más de 900 municipios del país, el sector se ha consolidado como una herramienta que tiene el Gobierno para distribuir la riqueza, generar bienes públicos y poder llegar a aquellos lugares de difícil acceso, para poder generar inclusión financiera (Confecoop, 2014).

Para el sector cooperativo, todos los factores asociados al poder adquisitivo de la población resultan relevantes en el análisis de perspectivas. Por ello, el repunte de la inflación (5.62% para el cierre de 2021), el incremento del salario mínimo (10.07%) o la política contraccionista por parte del Banco de la República con incremento leve de tasas de interés de manera gradual durante el año 2021 (octubre 2%, noviembre 2.5%, diciembre 3%) ante las señales inflacionarias, marcan un panorama retador para las cooperativas. (Confecoop, 2022)

Social

El sector cooperativo ha desarrollado un trabajo continuo para lograr posicionarse como una referencia ante otros sectores, al dar respuesta a las diferentes demandas de la sociedad, puesto que no siempre son satisfechas por otros modelos de organización, e incluso, en algunas ocasiones, ni por el mismo Estado. Es por ello que el sector solidario tiene un compromiso latente: dar solución a diferentes problemáticas, generando estrategias que favorezcan a la sociedad.

El cooperativismo tiene un compromiso social enfocado en resolver diversas necesidades relacionadas con aspectos laborales, entre estas la reducción del desempleo

y la generación de más oportunidades para la comunidad, pues el impacto no debe ser evidenciado únicamente por las personas que practican el cooperativismo, sino también, por la población que carece de trabajo y quiere mejorar sus condiciones de vida. Por consiguiente, se debe ampliar el radio de acción del cooperativismo, para que el sector tenga un mayor impacto en la sociedad (Peláez, 2018).

El modelo cooperativo a nivel global ha sido considerado de innovación social, no solamente porque a nivel económico contribuye a la generación de ingresos, democratización de la propiedad, eficiencia en los recursos por medio de economías de escala, regulación de precios, sino porque además aporta en la construcción de confianza y tejido social en las comunidades, lo cual lo convierte en un instrumento para el empoderamiento de la población como gestora de su propio progreso y desarrollo. (Portafolio, 2019)

En su quehacer, el sector cooperativo busca influir de manera positiva en la sociedad, para que esta sea más equitativa. Esto puede conseguirlo gracias a su modelo, el cual incluye criterios sociales, sostenibles, democráticos y de mayor responsabilidad social, todo ello se suma al apoyo del Gobierno para sacar adelante las iniciativas del sector solidario, las cuales están encaminadas que la sociedad en su conjunto pueda avanzar y disfrutar de los beneficios de este sistema.

Así mismo, el sector cooperativo reconoce que hay una serie de valores que la sociedad colombiana debe acoger con más fuerza, por ello, avanza hacia nuevas iniciativas sociales, dejando de lado el individualismo y fortaleciendo conceptos como la solidaridad y la cooperación, que pueden coadyuvar a resolver las necesidades de millones de personas (Peláez, 2018).

Tecnológico

El sector cooperativo y solidario desempeña un papel fundamental para invertir en innovación y herramientas tecnológicas que permitan crecer al ritmo que impone el mercado, dado que a través de la transformación digital se pueden generar acciones estratégicas que aporten al logro de la sostenibilidad y la competitividad. Por ello, las cooperativas en Colombia han iniciado una reinversión de sus procesos, generando una transformación importante de modelos operativos a modelos digitales.

En los últimos dos años, los casos más exitosos de cooperativas han sido las de aquellas que han invertido en tecnología, adquiriendo diferentes herramientas de *software* y *hardware* que les garanticen ofrecer servicios electrónicos más oportunos y accesibles, así como implementar soluciones de menor complejidad que permitan optimizar los procesos y generar un mayor valor a los asociados. Por esto, el sector cooperativo puede ser considerado un canal idóneo para generar impacto positivo, gracias a la transformación económica que promueve a través de nuevas herramientas que permiten un mejor acceso a sus asociados.

Ahora bien, a pesar de estos avances, muchas cooperativas colombianas enfrentan actualmente el reto de incorporar nuevas tecnologías en sus operaciones, para poder diferenciarse de las demás y conseguir una ventaja competitiva, por ello se debe avanzar hacia la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con el ánimo de poder generar una mayor oferta de bienes y servicios, y de ampliar el espectro de sus acciones, para que estas sean dinámicas y eficientes, logrando así, adaptarse y evolucionar (Confecoop, 2018a).

Durante el tiempo de pandemia y pospandemia, la digitalización se convirtió en uno de los recursos que las cooperativas han incluido y mantenido, para poder continuar con su gestión y avanzar hacia un mejor desarrollo social y económico. En este sentido, ahora existe mayor conciencia en las organizaciones acerca de la importancia de innovar, tanto

en productos como en procesos, y de llegar, incluso, a una parte de la población que no se encuentra bancarizada, ofreciendo servicios que tengan un impacto positivo.

Ecológico

Desde el sector cooperativo existe un compromiso para preservar el medio ambiente, por ello, algunas entidades cooperativas en Colombia se unen al Ministerio de Medio Ambiente, para ayudar a mitigar el cambio climático por medio de la captura de carbón. De esta manera, se desarrollan diferentes acciones que buscan mejorar el entorno y detener los efectos negativos a largo plazo. Gracias a ello, Colombia ocupa un importante lugar en el mundo en cuanto biodiversidad, flora y fauna. (Confecoop, s. f. a.).

Por otra parte, una de las iniciativas que plantea el sector cooperativo para ayudar a reducir el efecto negativo que se ha generado por descuido y mal uso de los recursos es el programa “Cooperación verde”, el cual impulsa la disminución de la superficie forestal y busca crear nuevas opciones para beneficiar el buen estado de los recursos naturales, todo esto por medio de la interacción directa e indirecta que se pueda tener con el medio ambiente, por ello, en su gestión, las cooperativas asumen la responsabilidad de sumar esfuerzos entre sí, mediante acciones correctivas y preventivas que ayuden a solucionar las problemáticas ambientales.

Como resultado de estas iniciativas, muchas cooperativas en el país han manifestado su interés en vincularse y ser parte de las acciones, para contribuir de manera eficiente en el programa “Cooperación Verde”, creado hace más de 10 años por el cooperativismo colombiano (Confecoop, 2019).

El sector cooperativo y solidario mantiene el compromiso y la responsabilidad social de generar un cambio medioambiental, puesto que su actuar se centra en los problemas del hombre y las necesidades sociales, de manera que seguirá apoyando y aportando al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, con el propósito de anticiparse a los problemas causados por el deterioro ambiental y el cambio climático.

Legal

El marco legal busca el mejoramiento de la legislación cooperativa, para garantizar que haya igualdad para todas las personas que deseen ser parte del sector solidario, por ello, este se encuentra regulado en torno a ciertos principios fundamentales, los cuales han permitido la creación, coordinación y seguimiento del cooperativismo en el país. Con respecto a este particular,

los principios corporativos se encuentran explícitos en la Ley 454 de 1998, su Artículo 4 señala lo siguiente: [...] Principios de la Economía Solidaria. Son principios de la Economía Solidaria: 1. El ser bueno, 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. 8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno. 9. Servicio a la comunidad. 10. Integración con otras organizaciones del mismo sector. 11. Promoción de la cultura ecológica. (Velásquez, 2018, p. 3)

Como lo indica la Ley 454 de (1998), la Supersolidaria es la entidad encargada de vigilar y supervisar el cumplimiento de las regulaciones que rigen a las cooperativas en el país. Adicionalmente, existe un marco normativo en Colombia que reglamenta las acciones que lleva a efecto este sector.

De esta forma, la Ley 79 de (1988), proporciona una normativa propia para el sector cooperativo, resaltando su importancia para el desarrollo de la Economía Nacional. La Ley 1233 de (2008), por su parte, precisa los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social y crea aportes especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), y a las cajas de compensación familiar, además, fortalece el control concurrente y dicta otras disposiciones.

De otra parte, la Ley 1391 de 2010 modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y cambia la regulación que cobija a los fondos de empleados. La Ley 1955 de 2019, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, contempla el modelo cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones solidarias. El Decreto 4588 de 2006 reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado. El Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público contempla todo lo relacionado con la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

Oportunidades y amenazas existentes para la Cooperativa Sanitas

Con base en la información mencionada en el PESTEL desarrollado en el acápite anterior, se pueden proyectar, tal y como se muestra en la tabla 1, las oportunidades y

amenazas existentes para la Cooperativa de Profesionales Sanitas, al ser una entidad que pertenece al sector cooperativo.

Tabla 1. Oportunidades y amenazas para la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Interés en el uso de servicios financieros y productos de ahorro con destinación específica.- Altos costos financieros en el sector bancario con respecto a tasas de interés y sistemas de amortización.- Crecimiento de base a nivel nacional.- Mayor acceso a canales digitales para garantizar la oferta de servicios.- Automatización de procesos para generar mayor competitividad, eficiencia y valor al cliente.- Digitalización de servicios.	<ul style="list-style-type: none">- Agilidad en los tiempos de respuesta por parte de otras entidades.- Deserción de los asociados por falta de cobertura a nivel nacional.- Cambios en la economía global y efectos en los hábitos de consumo.- Insuficiencia tecnológica para garantizar la prestación de servicios.- Innovación en procesos y productos en entidades cooperativas y financieras.- Ofrecimiento de servicios dirigido a cada segmento.- Cambios gubernamentales.

Nota: elaboración propia.

Entrevistas aplicadas a cooperativas y fondos

Con el propósito de recolectar información relevante para el objeto de estudio, se realizaron entrevistas a cuatro cooperativas y fondos del país: Coomeva, Coopebis, Progressa y JFK. Las entrevistas se aplicaron a directivos que estuviesen o hubiesen estado vinculados a estas entidades, y conocieran la gestión y operatividad que desempeña cada una de ellas.

Así mismo, las entrevistas cualitativas semiestructuradas se efectuaron con la finalidad de recolectar información relevante y de interés para conocer a profundidad diferentes opiniones y puntos de vista, así como para examinar cuáles han sido las buenas prácticas que cada una de las cooperativas o fondos ha aplicado a lo largo de su gestión, tanto interna como externa, para lograr el desarrollo, el crecimiento, la generación de valor, la comunicación estratégica y una diferenciación frente a otras entidades.

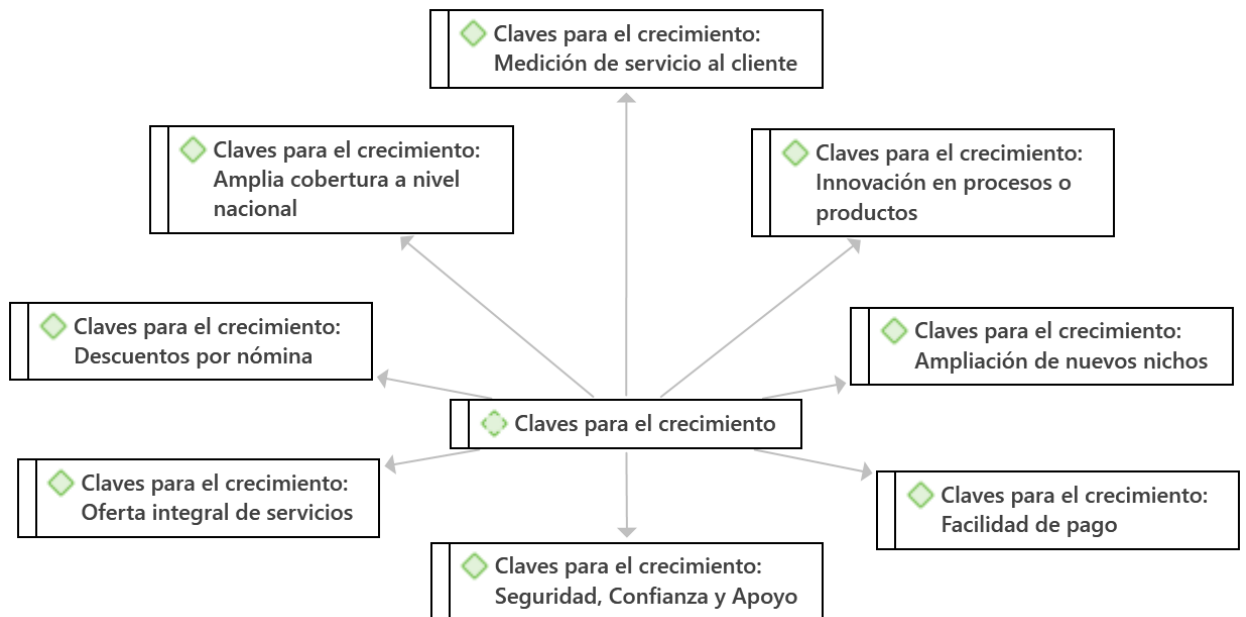
De modo que, previo a la realización de las entrevistas, se efectuó una investigación para indagar acerca de cada una de las cooperativas y fondos, para conocer detalladamente aspectos tales como: fecha de inicio de su actividad, evolución, naturaleza, número de asociados, aportes sociales, cartera de créditos, total de activos, modelo de negocio, tipos de servicios que ofrece, entre otros, los cuales fueron esenciales para lograr que los entrevistados se sintieran más cómodos y proveyeran gran cantidad de información.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados evidencian las acciones que han aplicado dichas cooperativas en cuanto a innovación, seguimiento a la satisfacción del cliente, estrategias aplicadas y la gestión de la comunicación con sus asociados, para, por último, entender cómo generan y aportan valor.

La medición de resultados se realizó a través de una herramienta tecnológica que facilita el análisis de datos cualitativos. Dicho *software* es conocido como ATLAS.TI, el cual

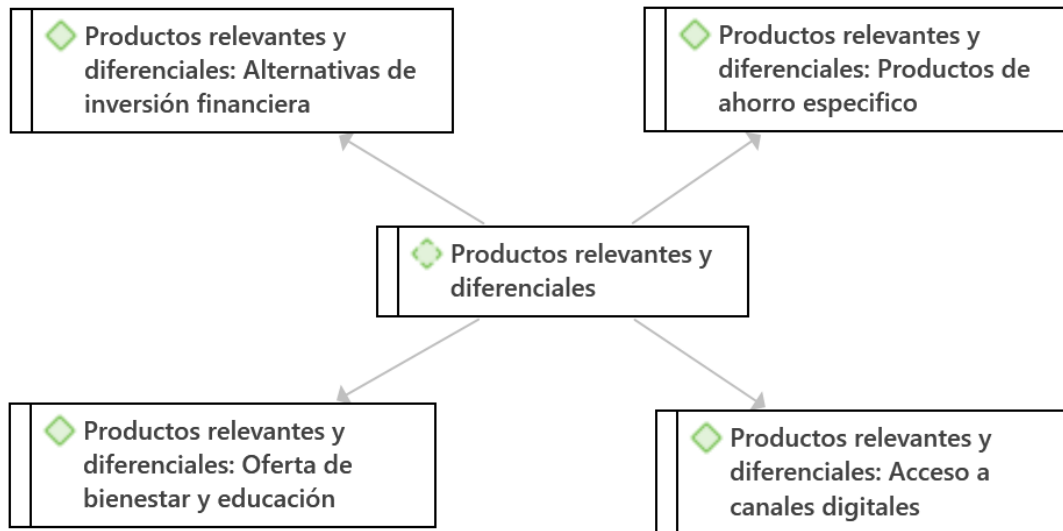
facilita el análisis, la interpretación y la organización de la información, generando resultados prácticos y transparentes (ver figuras 7, 8 y 9).

Figura 7: Factores claves de éxito



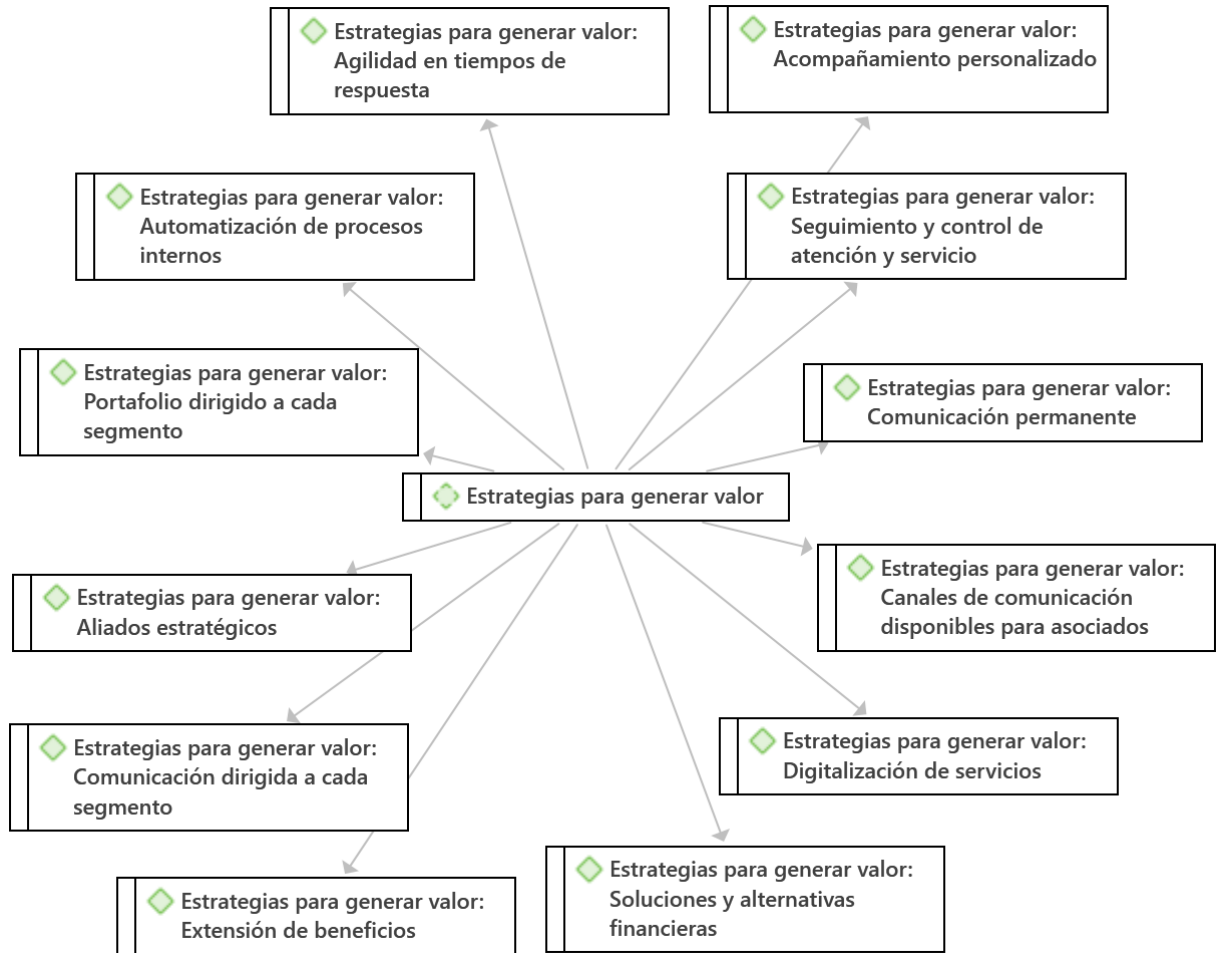
Nota: elaboración propia.

Figura 8: Productos o beneficios diferenciales



Nota: elaboración propia.

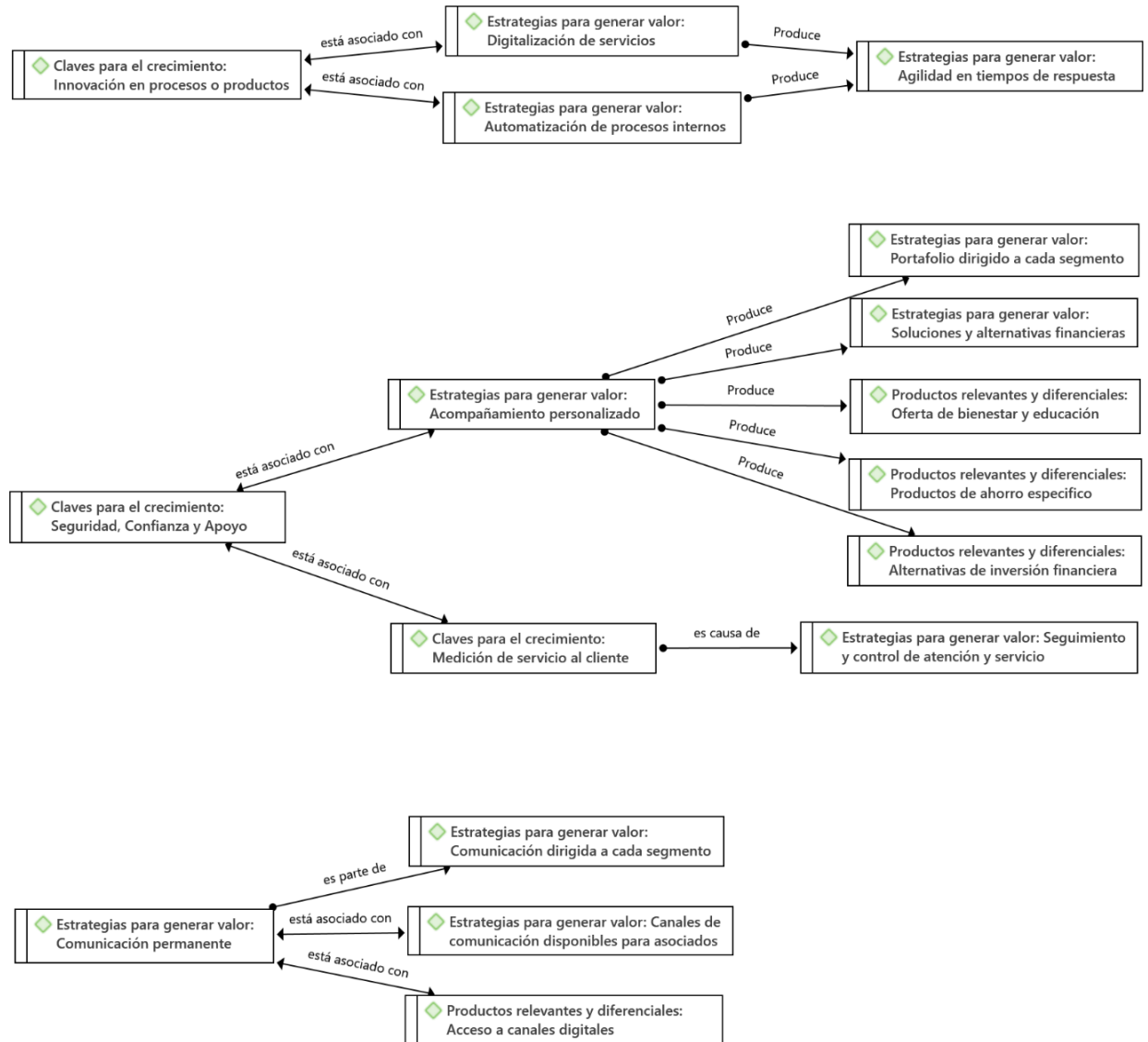
Figura 9: Estrategias que aportan a la generación de valor



Nota: elaboración propia.

Adicionalmente, la herramienta permitió aprovechar al máximo la información, al posibilitar su organización y facilitar el estudio de los datos, dando así una base sólida a los resultados que, a su vez, fueron el principal insumo para analizar distintas variables que permitieron encontrar similitudes (ver figura 10), que al final se pueden integrar para llegar a constituir aspectos claves que generen valor.

Figura 10: Relaciones y similitudes:



Nota: elaboración propia.

Análisis interno de la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Con el propósito de llevar a efecto una observación profunda sobre la gestión de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, así como de los diferentes factores o elementos que interactúan dentro de la misma, se realizó un análisis de datos relevantes, con el fin de hacer una reflexión estratégica, detectando cuál ha sido el comportamiento del crecimiento

y el mantenimiento de sus asociados, además del impacto que ha tenido el portafolio de productos y servicios durante los últimos cuatro años, tal y como se evidencia en la figura 11.

Figura 11. Portafolio de productos y servicios

Créditos	Seguros	Salud	Servicios
<input type="checkbox"/> Libre Inversión	<input type="checkbox"/> Vida	<input type="checkbox"/> Medicina Prepagada	<input type="checkbox"/> Asesorías pensionales
<input type="checkbox"/> Vivienda	<input type="checkbox"/> Hogar	<input type="checkbox"/> Plan Domiciliario	<input type="checkbox"/> Recreación
<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Vehículo	<input type="checkbox"/> Plan Dental	<input type="checkbox"/> Cultura
<input type="checkbox"/> Vehículo	<input type="checkbox"/> SOAT	<input type="checkbox"/> Vacunación	<input type="checkbox"/> Deporte
<input type="checkbox"/> Turismo	<input type="checkbox"/> Res. Civil Médica	<input type="checkbox"/> Droguería Cruz Verde	<input type="checkbox"/> Educación
<input type="checkbox"/> Tecnología	<input type="checkbox"/> Educación	<input type="checkbox"/> Pines asistencia médica	<input type="checkbox"/> Telefonía celular
<input type="checkbox"/> Compra de cartera	<input type="checkbox"/> Exequial		<input type="checkbox"/> Turismo
<input type="checkbox"/> Pago de impuestos			<input type="checkbox"/> Programas de bienestar
<input type="checkbox"/> Equipo médico			
<input type="checkbox"/> Calamidad			

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

De otro lado, la información recolectada durante el análisis interno resultó muy significativa, ya que permitió identificar cómo ha sido la evolución de la cooperativa frente al crecimiento de asociados nuevos, y, a su vez, cuál ha sido el impacto que ha tenido frente a los asociados que se han retirado. A continuación, la tabla 2 presenta el comportamiento de ingresos y retiros que ha tenido la cooperativa durante los últimos cuatro años.

Tabla 2. Ingreso y retiro de asociados durante los últimos cuatro años

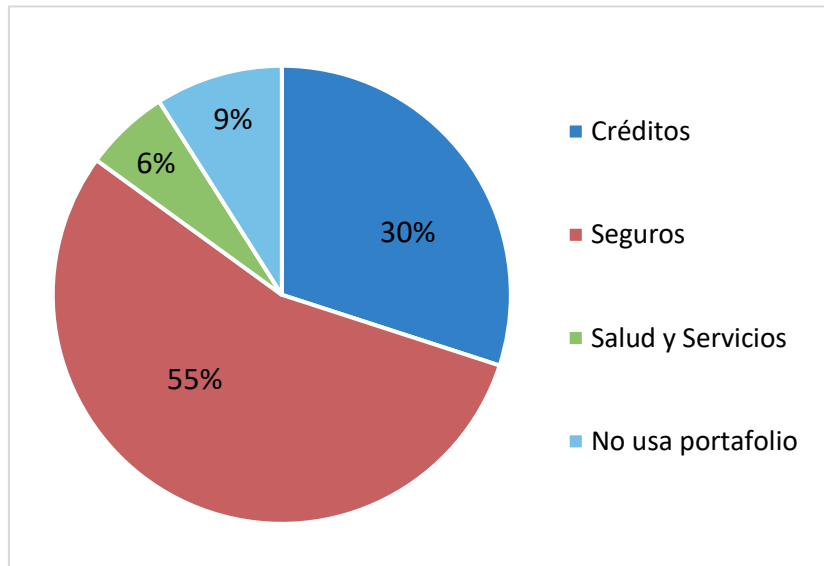
Año	N.º de ingresos	N.º de retiros
2018	918	371
2019	1.433	511
2020	534	599
2021	816	525

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

Comportamiento del portafolio de productos y servicios

A continuación, en la figura 12 se relaciona el comportamiento a la fecha del uso del portafolio de productos y servicios de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Figura 12. Utilización actual del portafolio

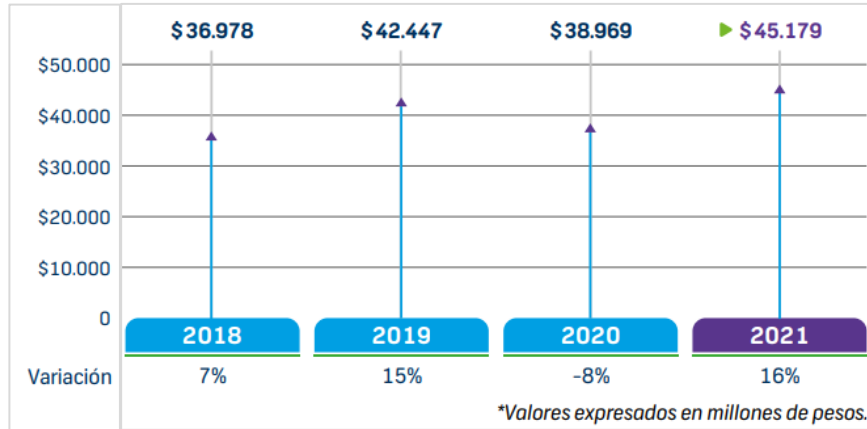


Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

Portafolio de créditos

La figura 13 refleja cómo se ha comportado el uso de créditos durante los últimos cuatro años.

Figura 13. Comportamiento cartera de créditos de los últimos cuatro años



Nota: Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022, p. 40).

En el año 2021 la cartera neta de créditos de la Cooperativa cerró en 45.179 millones de pesos. A continuación, la tabla 3 presenta el comportamiento en la colocación de créditos, evidenciando que este portafolio genera recursos importantes para la cooperativa.

Tabla 3. Créditos colocados durante los últimos cuatro años

Histórico de colocaciones de créditos por año		
Año	N.º Créditos	Monto colocado
2018	7467	\$ 24.825.000.000
2019	5497	\$ 28.672.000.000
2020	5741	\$ 19.834.000.000
2021	1769	\$ 32.066.000.000

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

Portafolio de seguros

La figura 14 muestra cuál ha sido el comportamiento de cada uno de los productos del portafolio de seguros de la Cooperativa.

Figura 14. Utilización del portafolio de seguros

Histórico del portafolio de seguros por año					
Producto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Vista Minigráfico
	Total asegurados	Total asegurados	Total asegurados	Total asegurados	
Póliza de vehículo	2370	2504	2580	2667	
Póliza de RCM	1596	1651	1687	1761	
Póliza de vida	200	634	643	992	
Póliza de hogar	195	221	233	248	
Plan Exequial	1324	1397	1292	1511	

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

El portafolio de seguros de la cooperativa ha tenido un impacto significativo en los asociados durante los últimos cinco años, hecho evidenciado por el uso de productos como pólizas de vehículo, responsabilidad civil, vida, hogar y planes de previsión exequial.

Portafolio de salud y servicios

La figura 15 presenta el comportamiento de los servicios durante el año 2021.

Figura 15. Asociados con portafolio de salud y servicios durante el año 2021

Convenios en Recreación, Cultura y Otros	Solicitudes Aprobadas	Beneficiados en la CPS	Convenio en Salud	Solicitudes Aprobadas	Beneficiados en la CPS
Convenios Comerciales y Cultura	165	206	MP Colsanitas MP Medisanitas Plan Dental	914 142 292	2.423 347 834
Cuidado Personal y Deporte	36	53			
Recreación	838	3.263			
Telefonía Celular	316	316			

Nota: Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022, p. 46).

Análisis del uso de portafolio asociados con antigüedad de 1 a 4 años

A continuación, se presenta la cantidad de asociados con una antigüedad de 1 a 4 años y su comportamiento en cuanto al uso del portafolio de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, el cual genera un gran interés en los asociados. En la tabla 4 se puede observar la participación en el uso del portafolio de la base de asociados con una antigüedad menor a cuatro años.

Tabla 4. Uso del portafolio asociados con antigüedad de 1 a 4 años

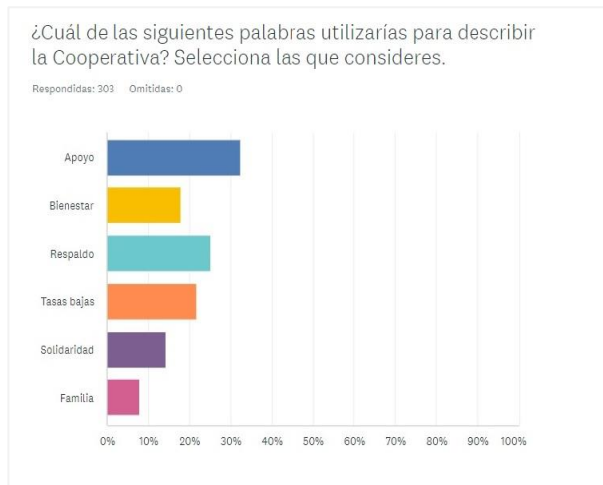
Asociados con antigüedad de 1 a 4 años			
1.950 activos			
Portafolio	N.º Asociados	% Representación	Cartera
Créditos	465	24%	\$48.327.000.000
Seguros	1.104	57%	\$1.569.000.000
Otros Servicios	151	8%	\$139.000.000
No usa el portafolio	653	33%	\$0

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

Encuesta de percepción de la cooperativa

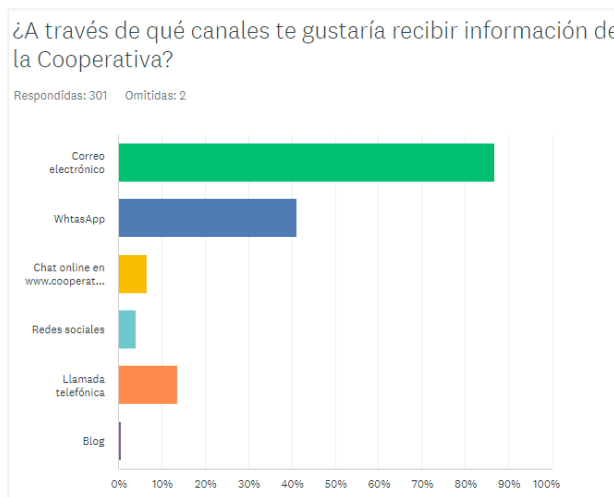
Como instrumento de investigación cuantitativa se llevó a cabo una encuesta, la cual fue realizada a través de la herramienta institucional Survey Monkey. El uso de este instrumento facilitó, en gran medida, el acceso a información de calidad, a través de datos que fueron analizados estadísticamente, permitiendo obtener resultados más exactos y comprensibles.

- **Pregunta N.º 1**



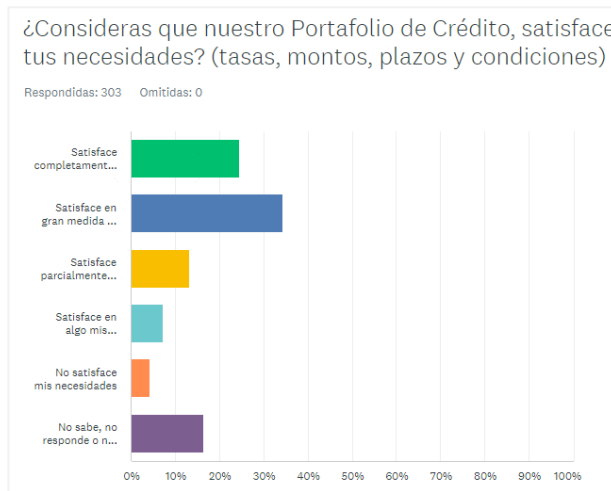
De acuerdo con los resultados obtenidos para esta pregunta, se evidencia que los asociados relacionan a la cooperativa, principalmente, como una empresa que les brinda apoyo (32%) y respaldo (25%).

- **Pregunta N.º 2**



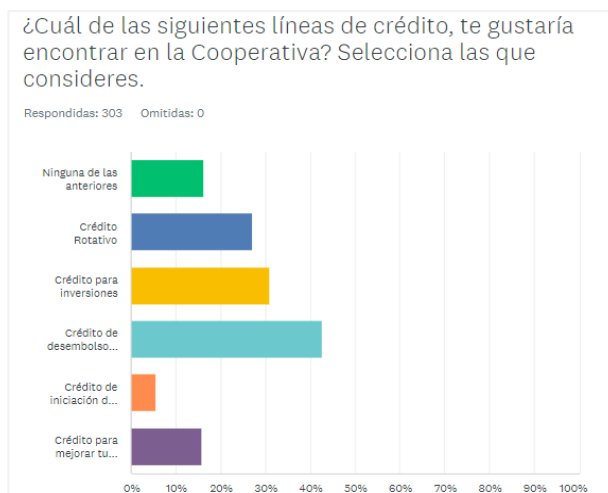
La pregunta anterior, refleja que los asociados prefieren mantener una comunicación con la cooperativa a través de canales digitales como correo electrónico (87%) y WhatsApp (41%).

- **Pregunta N.º 3**



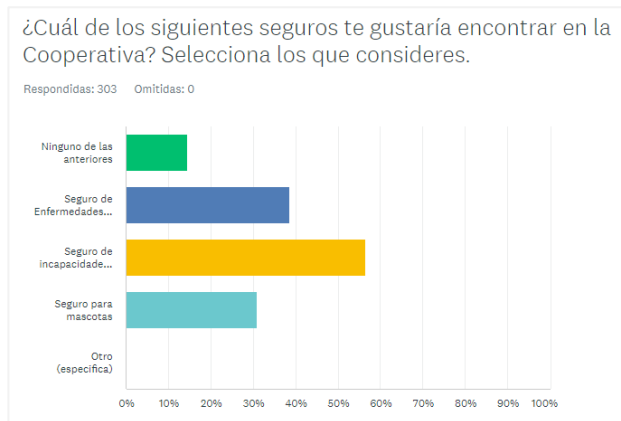
Los resultados obtenidos muestran que el portafolio financiero satisface en gran medida las necesidades de los asociados (34%). Sin embargo, estos resultados también sugieren una oportunidad para que la empresa evalúe cómo puede lograr que dicho portafolio satisfaga completamente las necesidades de los asociados.

- **Pregunta N.º 4**



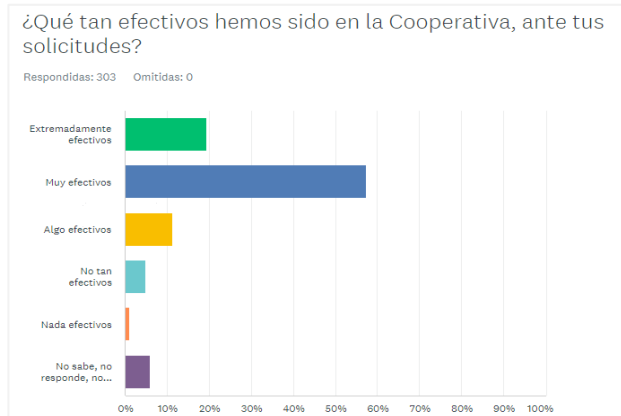
Esta pregunta busca obtener un alcance más detallado acerca de los productos financieros que les gustaría encontrar a los asociados. Se evidencia un interés significativo por acceder a créditos de desembolso inmediato (42%) y créditos para inversión (31%).

- **Pregunta N.º 5**



El propósito de esta pregunta es conocer en profundidad qué productos de protección adicionales a los existentes le gustaría encontrar a los asociados. Lo anterior evidencia gran interés por hallar alternativas en seguro de incapacidades laborales (56%) y seguro de enfermedades graves (39%).

- **Pregunta N.º 6**



Con esta última pregunta se busca conocer la percepción que tienen los asociados frente a la atención y servicio, reflejando que, para ellos, la cooperativa es muy efectiva con un (57%) al momento de gestionar sus solicitudes.

Fortalezas y debilidades existentes para la Cooperativa Sanitas

El resultado del análisis interno realizado previamente se muestra en la tabla 5, donde se destacan las fortalezas y debilidades existentes en la cooperativa.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades para la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Organización sólida y financieramente sostenible. - Reconocimiento asociado a la marca Keralty a nivel nacional. - Modelo cooperativo con un alto impacto económico y social para los asociados. - Modelo comercial personalizado a través de una fuerza de ventas integral, consolidada y comprometida. - Competitividad en tasas de interés y sistema de amortización frente a otras cooperativas y entidades financieras. - Programas de bienestar social que impactan a los asociados y sus familias. - Amplia trayectoria en el sector solidario, lo cual genera confianza en los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el retiro de asociados. - Demora en los tiempos de respuesta frente a solicitudes de servicios. - Bajo crecimiento de asociados nuevos correspondiente al grupo de profesionales de la salud. - Asociados con alto monto de aportes que no hacen uso del portafolio de productos y servicios. - Poca divulgación de convenios y beneficios que pueden generar alto impacto para los asociados. - Operación manual de servicios, lo que aumenta la posibilidad de cometer errores y demoras en los procesos. - Ausencia de servicio posventa.

Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

Plan de intervención

Después de realizar la investigación y análisis correspondientes para la empresa, se ha decidido proponer diversas estrategias y acciones con el objetivo de lograr un mejoramiento permanente que impulse el desarrollo y crecimiento de la organización. Este planteamiento busca generar un efecto beneficioso para todas las partes interesadas, incluyendo asociados, colaboradores, aliados estratégicos y cualquier otro que tenga relación directa con la organización. El plan contempla diversos aspectos, como la definición clara de objetivos y metas, la medición y seguimiento de estos, la gestión de comunicación estratégica, la consideración de costos, la participación de líderes y la generación de beneficios tanto financieros como sociales.

Además, es importante destacar tres conceptos clave que resultan fundamentales para lograr una gestión clara y eficiente en el plan de intervención:

Propuesta de valor de la empresa: En Cooperativa Sanitas impulsamos el bienestar de nuestros asociados y sus familias, a través de una marca que se preocupa por mejorar la calidad de vida. Una marca solidaria, cercana, transparente y confiable que cuenta con un portafolio de productos y acompaña a las personas a llevar a cabo sus objetivos. Una marca visualmente impactante, flexible y moderna, que conecta de manera emocional, permitiéndoles hacer parte de una comunidad. (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2022, p. 14).

Por lo tanto, es esencial comunicar de manera clara y transparente la promesa que la empresa hace a sus asociados durante el desarrollo del plan de intervención.

Plan estratégico de comunicación: La planeación estratégica de la comunicación

Es un proceso enfocado en el análisis de la situación, al establecimiento de los

objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (Aljure Saab, 2015, p. 77)

En consecuencia, las estrategias implementadas dentro de la propuesta deberán estar apoyadas por un plan de comunicación que permita lograr una gestión efectiva.

Stakeholders como parte de la organización: [...] cuanto más estables y previsibles son las expectativas de los *stakeholders*, mayor es la posibilidad de establecer reglas de funcionamiento durables relativas a productos, tecnologías, resultados y recompensas, lo que implica la posibilidad de establecer estructuras más rígidas. (Falcao, Martins & Fontes Filho, 1999, p. 5).

En efecto, la Cooperativa deberá considerar la participación de los diferentes actores, tal y como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Stakeholders de la Cooperativa Sanitas



Nota: elaboración propia a partir de la información de la empresa (2022).

De esta forma, todas las acciones previamente mencionadas permitirán a la empresa gestionar de manera efectiva y eficiente, lo que resultará en la maximización de la generación de valor, el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo y la consecución de una mayor competitividad.

A continuación, en la figura 17, se presenta el plan de intervención para la Cooperativa de Profesionales Sanitas:

Tabla 6. Plan de Intervención

Estrategia	Objetivos	meta	Medición (formula)	Periodicidad de medición	Acciones	Ejecución	Costos de inversión	Responsables a cargo	Beneficio financiero o social	
Diseñar un plan comercial apoyado por tecnología para dar mayor cobertura a todos los asociados actuales y potenciales a nivel nacional, así mismo, facilitar el acceso a los servicios, garantizando agilidad en los tiempos de respuesta.	Aumentar el número de asociados en un 12 % anual.	Aumentar el 1 % mensual	# Asociados nuevos / # Asociados momento base	Mensual	Establecer los objetivos del plan, tiempo y actores involucrados.	1 día	Recursos de la operación	-	Subg. Comercial Dir. Tecnológico Coord. Mercadeo	Lograr mayor crecimiento en la base y aumentar la rentabilidad anual por asociado en \$76.583, equivalente a un total de \$37.832.002.
					Segmentar a los asociados que no cuentan con servicios del portafolio.	1 día	Recursos de la operación	-		
					Definir las herramientas tecnológicas que apoyarán la ejecución del plan.	2 días	Recursos de la operación	-		
	Aumentar el uso del portafolio de servicios en un 25 % anual.	Aumentar el 2 % mensual	# servicios nuevos / # Servicios momento base	Bimestral	Crear un proceso de atención y servicio exclusivo para el plan.	5 días	Recursos de la operación	-		Además de lograr un crecimiento, aumentar la rentabilidad de los ingresos nuevos el 25%, es decir, un valor promedio de \$485.032 mensual.
					Desarrollar actividades de comunicación para los funcionarios y asociados.	15 días	Recursos financieros	\$ 5.000.000		
					Describir las actividades del plan comercial incluyendo procesos, estrategias y tareas a realizar.	1 mes	Recursos financieros	\$ 3.000.000		
Elaborar un plan de fidelización dirigido a los asociados que cuentan con alto monto de aportes para garantizar un mayor impacto y permanencia.	Aumentar el uso de servicios en un 12% anual en los asociados que presente esta categorización.	Aumentar el 1 % mensual	# servicios nuevos / # Servicios momento base	Mensual	Realizar encuestas para medir las perspectivas y expectativas de los asociados.	10 días	Recursos financieros	\$ 300.000	Subg. Comercial Dir. Fidelización Coord. Mercadeo	Aumentar el nivel de satisfacción por parte de los asociados, con un indicador de NPS igual o superior a 70.
					Crear un manual y proceso de atención y servicio exclusivo para fidelizar.	1 mes	Recursos financieros	\$ 2.000.000		
					Crear paquetes de servicios con mayores beneficios y descuentos especiales.	5 días	Recursos de la operación	-		
	Desarrollar 4 actividades anuales para fortalecer la conexión y fomentar relaciones duraderas.	Realizar 2 actividades semestrales	# de actividades realizadas / # total de actividades propuestas	Semestral	Establecer actividades de comunicación enfocadas en generar fidelidad.	15 días	Recursos financieros	\$ 4.000.000		
					Realizar eventos de fidelidad que permitan brindar mejores experiencias.	4 meses	Recursos financieros	\$ 12.000.000		
					Implementar una herramienta de CRM que permita a la cooperativa gestionar comercialmente el proceso de venta y atención al cliente.	Gestionar con mayor eficiencia las relaciones e interacciones con los asociados, agilizando los procesos y aumentando las ventas en un 25 % anual.	Aumentar las ventas en un 5 % mensual	# de ventas realizadas / # de ventas realizadas en el periodo anterior		
Realizar un mapeo interno de los procesos actuales de servicio y atención.	5 días	Recursos financieros	\$ 2.000.000							
Presentar mínimo 3 propuestas de proveedores de CRM.	1 mes	Recursos de la operación	-							
Realizar la implementación de la herramienta y capacitación al personal.	1 mes	Recursos financieros	\$ 8.000.000							

Diseñar un plan de retención que brinde diferentes alternativas a los asociados para garantizar su continuidad con la Cooperativa.	Lograr una retención de asociados en un 35% anual.	Disminuir el 3% mensual	# de asociados retirados / # total de la base de asociados	Bimestral	Analizar cantidad y causales de retiro de asociados de los últimos cuatro años.	4 días	Recursos de la operación	-	Subg. Comercial Dir. Fidelización	Lograr una retención del 35% frente al año anterior (219 retenciones), manteniendo la rentabilidad anual por asociado (76.583), lo que equivale a un total de \$16.771.677.
					Crear un proceso exclusivo para retención (tiempo, atención y servicio).	5 días	Recursos de la operación	-		
					Implementar alternativas de financiación y estrategias para colocaciones nuevas.	5 días	Recursos de la operación	-		
					Elaborar un flujo de trabajo que incluya actores, actividades y momentos de interacción.	1 mes	Recursos de la operación	-		
					Desarrollar actividades de comunicación enfocadas en dar a conocer los procesos y la gestión a realizar.	15 días	Recursos financieros	\$ 1.500.000		
Ampliar los canales digitales para brindar un mayor acceso a los servicios y así mismo, fortalecer la comunicación con los asociados a nivel nacional.	Ofrecer una mejor experiencia a los asociados a través, de una comunicación más personalizada y la posibilidad de acceder a servicios de forma digital.	Implementar mínimo 2 canales en un año	# de canales nuevos / # de canales actuales	Bimestral	Identificar los canales digitales con los que cuenta la empresa y su función.	1 día	Recursos de la operación	-	Líder Comunicaciones Coord. Marketing	Mejorar la imagen de la marca y aumentar su visibilidad. Ser más participativo y aumentar la posibilidad de generar mayores ventas y convertir clientes potenciales en asociados.
					Investigar y definir los canales digitales más eficientes a implementar para lograr una mejor comunicación y garantizar el acceso a los servicios.	5 días	Recursos financieros	\$ 500.000		
					Definir actividades de comunicación para cada uno de los canales de la empresa (tanto actuales, como los que se vayan a incorporar).	2 meses	Recursos financieros	\$ 4.000.000		
Proponer productos de inversión financiera que se puedan adherir al portafolio de la cooperativa para generar un mayor beneficio e impacto a los asociados.	Diversificar el portafolio de la empresa evaluando la viabilidad de incluir nuevos productos financieros que generen mayor impacto para los asociados.	Presentar mínimo 2 propuestas	# de productos nuevos / # de productos actuales	Bimestral	Identificar los productos financieros que tiene actualmente la cooperativa.	1 día	Recursos de la operación	-	Subg. Financiera Dir. Proyectos Gerencia	Garantizar una mejor oferta en el portafolio, brindando diferentes alternativas financieras para los asociados.
					Investigar 3 productos de inversión financiera: costos, estimaciones de ventas, demanda, riesgos, ingresos, rentabilidad, entre otros.	2 meses	Recursos financieros	\$ 6.000.000		
					Elaborar una propuesta con las diferentes opciones de productos destacando: tiempo, rentabilidad, utilidad, liquidez, rendimiento y demás que apliquen.	15 días	Recursos financieros	\$ 1.500.000		
Validar la viabilidad de realizar la apertura de oficinas propias en ciudades para lograr un mayor crecimiento de asociados potenciales.	Garantizar una mayor cobertura en las ciudades que presentan mayor cantidad de asociados actuales y potenciales, con el propósito de lograr un mayor crecimiento y fidelización de asociados.	Definir mínimo 2 ciudades	# de oficinas abiertas / # de oficinas actuales	Semestral	Realizar un análisis de asociados actuales y potenciales en las diferentes ciudades del país, identificando las de mayor oportunidad de crecimiento.	3 días	Recursos de la operación	-	Subg. Financiera Dir. Proyectos Gerencia	Posibilidad de acceder a nuevos mercados para brindar mayores servicios a un mayor número de asociados.
					Estudiar los costos de implementación de oficinas y personal de apoyo.	1 mes	Recursos de la operación	-		
					Diseñar un plan comercial que incluya: metas, ganancias y costos de inversión	15 días	Recursos de la operación	-		
					Elaborar un modelo P&G que referencie: rendimientos, ingresos, utilidades, ganancias, costos y gastos en periodo de tiempo determinado.	5 días	Recursos de la operación	-		

Nota: elaboración propia

Conforme a lo planteado anteriormente, se puede evidenciar que, la comunicación tiene una contribución importante al ser un eje transversal y fundamental para la ejecución del plan estratégico, así mismo, tiene una relevancia muy alta, puesto que pretende dar alcance al cumplimiento de los objetivos y favorecer la gestión de la empresa con todas las partes interesadas. Por tanto, a continuación, la figura 18, presenta la estrategia de comunicación para los planes de captación, fidelización y retención:

Tabla 7. Estrategia de comunicación

Plan para la creación de valor	Estrategia de comunicación	Acciones	Canal / Medio de comunicación	Periodicidad	Costos de inversión		Gestores a cargo
Plan Comercial (Captación y aumento de ventas)	Divulgar el plan comercial a los funcionarios, así como a los asociados actuales y potenciales y stakeholders directamente relacionados.	Analizar la gestión de comunicación actual en la empresa en lo que se refiera a captación y ofrecimiento de servicios.	-	Semestral	Recursos de la operación	-	Coord. Marketing Líder de Comun. Sub. Comercial
		Definir los objetivos de comunicación y la participación de los stakeholders.	Reunión corporativa	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Dar a conocer a los funcionarios la información del plan comercial y la participación de las partes interesadas	Boletín interno / Reuniones	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Diseñar un plan de comunicados referente a los beneficios de pertenecer y al portafolio de la cooperativa.	-	Semestral	Recursos financieros	\$ 3.000.000	
		Divulgar el contenido a los asociados actuales y potenciales.	Email marketing - MSN - Pagina web - Social media	Quincenal	Recursos de la operación	-	
		Realizar seguimiento a la comunicación y medir la efectividad.	Informe	Mensual	Recursos de la operación	-	
Plan de fidelización	Divulgar el plan fidelización a los funcionarios y a los asociados de la Cooperativa.	Analizar la gestión de comunicación actual en la empresa referente a la fidelización de asociados.	-	Semestral	Recursos de la operación	-	Coord. Marketing Líder de Comun. Dir. Fidelización
		Definir los objetivos de comunicación y la participación de los stakeholders.	Reunión corporativa	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Dar a conocer a los funcionarios la información del plan de fidelización y la participación de las partes interesadas.	Boletín interno / Reuniones	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Diseñar comunicados de relacionamiento y beneficios exclusivos del portafolio.	-	Semestral	Recursos financieros	\$ 2.000.000	
		Elaborar un plan de comunicados enfocado en el servicio posventa y la satisfacción del cliente	-	Semestral	Recursos financieros	\$ 2.000.000	
		Divulgar el contenido a los asociados del programa de fidelización.	Email marketing - MSN - Pagina web - Social media	Quincenal	Recursos de la operación	-	
		Realizar seguimiento a la comunicación y medir la efectividad.	Informe	Mensual	Recursos de la operación	-	
Plan de retención	Divulgar el plan de retención a los funcionarios de la Cooperativa y desarrollar un plan de comunicación para los asociados que se encuentren en proceso de retención.	Analizar la gestión de comunicación actual en la empresa, en lo que se refiera a retención de asociados.	-	Semestral	Recursos de la operación	-	Coord. Marketing Líder de Comun. Dir. Fidelización
		Definir el plan de comunicación de acuerdo con el proceso de retención.	Reunión corporativa	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Dar a conocer a los funcionarios la información y el proceso de retención, incluyendo las partes interesadas.	Boletín interno / Reuniones	Semestral	Recursos de la operación	-	
		Estructurar una comunicación personalizada, garantizando atención, servicio y acompañamiento a los asociados.	-	Semestral	Recursos financieros	\$ 1.500.000	
		Divulgar el contenido a los asociados que estén en proceso de retención.	Email marketing - MSN - Cartas - Llamadas	Según corresponda	Recursos de la operación	-	
		Realizar seguimiento a la comunicación y medir la efectividad.	Informe	Quincenal	Recursos de la operación	-	

Nota: elaboración propia

Tabla 8. Viabilidad financiera del proyecto

AÑO 1		AÑO 2	
MES	NETO	MES	NETO
1	-\$ 8.447.265	1	\$ 2.852.735
2	-\$ 8.022.265	2	\$ 2.852.735
3	-\$ 8.022.265	3	\$ 2.852.735
4	\$ 1.852.735	4	\$ 2.852.735
5	\$ 1.852.735	5	\$ 2.852.735
6	-\$ 3.147.265	6	\$ 2.852.735
7	\$ 1.852.735	7	\$ 2.852.735
8	-\$ 3.522.265	8	\$ 2.852.735
9	\$ 2.477.735	9	\$ 2.852.735
10	\$ 1.852.735	10	\$ 2.852.735
11	\$ 852.735	11	\$ 2.852.735
12	-\$ 3.147.265	12	\$ 2.852.735

Nota: elaboración propia

Tabla 9. Indicadores financieros del proyecto

TASA DE DESCUENTO	1,4%
VPN	\$ 3.653.810,73
TIR	2,34%

Nota: elaboración propia

CONCLUSIONES

Es importante destacar que la investigación realizada ha permitido la elaboración de una propuesta que generará valor para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas. A continuación, se presentan las conclusiones.

Tras realizar un análisis detallado y profundo sobre la problemática de la cooperativa, su comportamiento actual, sus principales intereses y el marco institucional, se identificó la necesidad de intervenir con una propuesta para generar valor, la cual debe estar conducida por una estrategia de comunicación que mejore la relación entre la empresa y sus cooperados; destacando además que, al contar con un reconocimiento importante dentro del sector al que pertenece, tiene un gran potencial de desarrollo y crecimiento.

La literatura encontrada y referenciada en el marco conceptual permitió adoptar las mejores prácticas, así como guiar y fundamentar el proyecto de investigación, a su vez, ha sido fundamental para la construcción de las estrategias trazadas en el plan de intervención. A través de este, se identificaron elementos esenciales y de gran utilidad como la comunicación estratégica y su importancia en las organizaciones, la innovación como un instrumento clave y necesario para generar valor, y el papel que asume el sector solidario para la construcción de una mejor sociedad.

Además, al utilizar un enfoque mixto en el diseño de la investigación, fue posible ampliar el contexto para entender la problemática e identificar distintas variables que, al complementarlas, favorecieron la edificación del plan. El análisis interno y externo, las entrevistas y encuestas contribuyeron significativamente en el diseño del plan de intervención, proporcionando una observación profunda de las oportunidades y fortalezas que la cooperativa puede aprovechar a su favor, así como la percepción que tienen los asociados hacia la empresa y sus principales intereses.

Por otra parte, la observación hacia el uso del portafolio de productos y servicios de la cooperativa permitió identificar variables internas y priorizar datos relevantes, obteniendo la posibilidad de resolver las debilidades y aprovechar las fortalezas. A través de dicho análisis, se demostró que existe una inclinación por parte de los cooperados hacia el uso de servicios crediticios. Por tanto, la empresa tiene la posibilidad de generar valor ofreciendo diferentes alternativas de inversión financiera. De esta manera, se cumple uno de los objetivos específicos, que fue identificar qué productos pueden ser una gran opción para los asociados.

En efecto, la investigación ha determinado que la cooperativa puede convertirse en una empresa líder y referente si se enfoca en: atención y servicio al cliente, innovación a través de procesos y productos, promover la oferta de servicios de acuerdo con las diferentes etapas de vida de los asociados, ampliar el acceso a canales digitales para tener una comunicación más constante y cercana con su comunidad, extender la cobertura a nuevas regiones en las que hay potencial de crecimiento y brindarles la oportunidad de acceder a servicios de manera digital, garantizando mayor agilidad en los tiempos de respuesta y un acompañamiento permanente.

En conclusión, la propuesta generada cumple con los objetivos formulados y aporta a la generación de valor para los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, permitiéndole crear conexiones a largo plazo con sus asociados y con todas las partes interesadas, convirtiéndose en una empresa líder que genera soluciones y las mejores alternativas para sus cooperados.

Referencias

- Acero, L. C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Albert, C. E. (2005). *Cooperativismo Una alternativa de desarrollo*. eumed.net.
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad Abierta de Cataluña, Sede de Barcelona.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2*.
- Aurrecoa, J. D. (2011). *Las Cooperativas: Una alternativa económica*. Dykinson
- Betancur, F. J. (2010). *Valoración de Empresas*. Ecoe Ediciones.
- Cambria, A. (2016). La importancia de la comunicación estratégica. *Instituto español de estudios estratégicos, 475-487*.
- Confecoop. (2014). *Cooperativas: un impulso económico y social al país*.
<https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2014/co-operatives-united-413/>
- Confecoop. (2016). *Cooperativas: empresas para la gestión social y económica*. El altillo.
- Confecoop. (2017, 14 de junio). *Cooperativas, una alternativa de empresa y de desarrollo en Colombia*. <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2017/cooperativas-una-alternativa-de-empresa-y-de-desarrollo-en-colombia/>
- Confecoop. (2018a). *Educación, innovación y tecnología. El camino para atraer nuevos asociados al cooperativismo*. <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2018/af-2018-educacion-innovacion-y-tecnologia-el-camino-para-atraer-nuevos-asociados-al-cooperativismo/>
- Confecoop. (2018b). *Política pública para promover el cooperativismo en Colombia*.
Confecoop.

Confecoop. (2019). *Un compromiso cooperativo para preservar el medio ambiente.*

<https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cooperacion-verde-un-compromiso-cooperativo-para-preservar-el-medio-ambiente/>

Confecoop. (2022). *Perspectivas económicas para el cooperativismo 2022.*

<https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2022/perspectivas-economicas-para-el-cooperativismo-2022/>

Confecoop. (s. f. a.). *Pacto Verde Cooperativo.* <https://confecoop.coop/realidad-social-y-economica/pacto-verde-cooperativo-2/>

Confecoop. (s. f. b.). *Cooperativismo.* <https://confecoop.coop/cooperativismo-2/>

Cooperativa de Profesionales Sanitas (2022). *Informe de Gestión y Balance Social 2021.*
Cooperativa Sanitas.

Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2021). *Reglamentos y Estatutos.*
https://www.cooperativasanitas.com/images/2021/ESTATUTO_ABRIL_2021.pdf

Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2022, 27 de julio). *Taller Propuesta de valor Coop Sanitas.*

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.

Díaz-Criado, E. S. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. En E. S. Díaz-Criado (Ed.), *La comunicación estratégica* (pp. 13-34). Instituto Español de Estudios Estratégicos.

EMIS University. (18 de enero de 2022). *Cooperativa de Profesionales Sanitas (Colombia).*
[https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=3063504)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=3063504](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=3063504)

Espinar, E., Frau, C., González, M. J., & Martínez, R. (2006). *Introducción a la sociología de la comunicación.* Universidad de Alicante.

- Estanyol, E., Garcia, E., & Lalueza, F. (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Universidad Abierta de Cataluña, Sede de Barcelona.
- Faecta. (s. f.). *Función Social del cooperativismo de trabajo*.
<https://www.faecta.coop/index.php?id=funcion-social-cooperativismo>
- Falcao Martins, H., & Fontes Filho, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando *stakeholders* para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 18.
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de ciencias sociales*, 237-253.
- Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). *La filosofía de Aristóteles*.
<https://www.biografiasyvidas.com/monografia/aristoteles/filosofia.htm>.
- Fici, A. (2015). La función social de las cooperativas: notas de derecho comparado. *Revista de estudios cooperativos*, 77-98.
- Gadea, E. (2006). Cooperativismo y globalización. *Boletín de la asociación internacional de derecho cooperativo*, 49-62.
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). *La respuesta está en la innovación*. Aenor.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Marín, A. L. (2009). *La nueva comunicación*. Trotta.
- Martínez, J. B. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *AECE*, 10-12.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 12(61), 97-102.
- Patiño, O. A. (2011). El modelo MIFE como instrumento para la formalización del empresariado. *Escuela Administración de Negocios*, 217-218.

- Peláez, J. H. (2018). "Las cooperativas son en Colombia el mayor vehículo de la democratización". *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/jose-humberto-pelaez-515218/las-cooperativas-son-en-colombia-el-mayor-vehiculo-de-la-democratizacion-2729956>
- Pichére, P., & Feys, B. (2018). El concepto de la estrategia del océano azul. Madrid, España: Plurilingua Publishing.
- Portafolio. (2019). Cooperativas: modelo para el desarrollo social. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/cooperativas-modelo-para-el-desarrollo-social-525358>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(12), 62-77.
- Ramírez Díaz, L. F., Herrera Ospina, J. D., & Londoño Franco, L. F. (2016). El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108), 133-145.
- Ramos, M. (2017, 11 de julio). El análisis de la situación en el proceso de planeamiento estratégico. *Stratgia*. <https://www.stratgia.com/blog/el-analisis-de-la-situacion-en-el-proceso-de-planeamiento-estrategico>
- Rivera, C. A., Labrador, O., & Alfonso, J. L. (2006). El cooperativismo una red alternativa de desarrollo. *Idelcoop*, 25-36.
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Harvard Deusto Business Review*, 32, 16-25.
- Salas, C. P. (2012). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 63, 94-109.
- Sánchez, C. E. (2013, 10 de octubre). *El desafío de la comunicación en el movimiento cooperativo*. https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/foro_comunicacion_acero.pdf

- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica La opinión pública y el proceso comunicacional*. Granica.
- Schneider, J. O. (2012). Cuatro funciones básicas de las cooperativas. *Cooperativismo & desarrollo*, 20(96), 79-89.
- Supersolidaria. (2021). *Entidades vigiladas que reportan información 2021*.
<http://supersolidaria.gov.co/es/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2021>
- Supersolidaria. (s. f.). Superintendente de la economía solidaria habló sobre el presente y futuro del sector. <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/superintendente-de-la-economia-solidaria-hablo-sobre-el-presente-y-futuro-del-sector>
- Valentín, M. G. (2020, 21 de octubre). Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación. *Iebs*. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Vega, E. G. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Apesu.
- Velásquez, O. L. (2018). *Análisis del marco legal cooperativo*. Alianza Cooperativa Internacional.
- Vidal, M. B. (2019, 11 de julio). Construir valor con la comunicación estratégica. *El Quinto Poder*. <https://www.elquintopoder.cl/sociedad/construir-valor-con-la-comunicacion-estrategica/>
- Vilá, J. (2011). Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras. *BBVA OpenMind*.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/cultura-innovadora-valores-principios-y-practicas-de-primeros-ejecutivos-en-empresas-altamente-innovadoras/>
- Villegas, M. C. (2014). *Comunicación empresarial plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Universidad Abierta de Cataluña, Sede de Barcelona.

Wieland, J. (2017). *Creating Shared Value - Concepts, Experience, Criticism*. Springer.

A. Anexo.

Anexo 1. tabla de egresos de la propuesta

Egresos									
MES	Estrategia 1 (Plan comercial)	Estrategia 2 (Plan de fidelización)	Estrategia 3 (Herramienta CRM)	Estrategia 5 (Canales digitales)	Estrategia 6 (Productos de inversión)	Estrategia de Comunicación captación	Estrategia de Comunicación fidelización	Estrategia de Comunicación retención	TOTAL
1	\$ 500.000	\$ 300.000	\$ 3.000.000	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 11.300.000
2	\$ 500.000	\$ 2.000.000		\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 10.875.000
3		\$ 1.000.000	\$ 8.000.000		\$ 1.500.000			\$ 375.000	\$ 10.875.000
4		\$ 1.000.000							\$ 1.000.000
5				\$ 1.000.000					\$ 1.000.000
6		\$ 6.000.000							\$ 6.000.000
7	\$ 1.000.000								\$ 1.000.000
8	\$ 1.000.000			\$ 1.000.000		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 6.375.000
9								\$ 375.000	\$ 375.000
10		\$ 1.000.000							\$ 1.000.000
11		\$ 1.000.000		\$ 1.000.000					\$ 2.000.000
12		\$ 6.000.000							\$ 6.000.000
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									

Nota: elaboración propia

Anexo 2. tabla de ingresos de la propuesta

Ingresos				
MES	Estrategia 1 (Plan comercial)	Estrategia 2 (Plan de fidelización)	Estrategia 4 (Plan de retención)	TOTAL
1	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
2	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
3	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
4	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
5	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
6	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
7	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
8	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
9	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
10	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
11	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
12	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
13	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
14	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
15	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
16	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
17	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
18	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
19	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
20	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
21	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
22	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
23	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735
24	\$ 970.064	\$ 485.032	\$ 1.397.639	\$ 2.852.735

Nota: elaboración propia