

Strategy Resseau

La cooperativa
del futuro

La gran ausente
Visión estratégica
del movimiento
cooperativo

Servir o servirse
Liderazgo
cooperativo y
compromiso con
el socio

La nueva
regulación de las
cooperativas en
Perú
Una ventana de
oportunidad

Transformación
digital.
Más que una moda





En la foto: LGE Credit Union, Marietta, Georgia. Un diseño moderno y limpio basado en un modelo de servicio bien pensado.

Según un estudio reciente del Boston Consulting Group **las empresas líderes a nivel global -que aspiren a seguir vigentes en ese nivel para la próxima década-, deben asegurar una vitalidad que ya no se mide solamente en términos financieros** (BCG, octubre 2018).

En esencia, para seguir estando vigentes las empresas deben balancear su éxito actual con una inversión suficiente en la creación de las futuras capacidades, como son el acceso y gestión de la diversidad, la digitalización, la conexión y conocimiento de sus mercados.

Estas empresas deben su potencial de éxito a que trabajan tres dimensiones: desarrollan nuevas opciones de desarrollo, piensan diferente sus estrategias y construyen las capacidades correctas para las nuevas condiciones que se vienen.

Cada vez más, la gestión del día a día se hace más compleja en nuestras organizaciones, bajo la presión de mayor competencia y regulaciones más exigentes.

Nuestras cooperativas, normalmente lentas para decidir y ejecutar, tienen entonces un doble desafío. No solo debemos ser mejores que las empresas capitalistas con las que competimos, sino que debemos ser mejores que nosotras mismas.

Aquí si se cumple aquello de que **el primer obstáculo a vencer es nuestra propia resistencia interna:** debemos creérnosla y tener la confianza en que podemos ser superiores a cualquiera en el mercado.



Con una mentalidad abierta y progresista, las cooperativas tenemos todo para tener éxito en el nuevo mercado digital y globalizado.

Reinventar nuestras cooperativas, transformar profundamente sus maneras de actuar, modernizar y digitalizar procesos y servicios es el propósito de IMPULSO y será un tema recurrente en esta revista.

Cuáles son las tareas y desafíos que tenemos las cooperativas en los próximos años si queremos seguir vigentes en el 2025 y 2050?

- i. **Conexión con el socio** y capacidad para atenderle de manera omnicanal y altamente digital, con oportunidad y resolutivez. Uno de los desafíos mayores que tenemos es lograr que el asociado siga sintiendo que la cooperativa es suya, que le es útil y necesaria, que esté dispuesto a invertir tiempo y recursos en su desarrollo.
- ii. **Rediseño de plataformas y procesos** desde la simplicidad y la eficiencia: mínimo de pasos, mínimo de requisitos, mínimo de tiempos de espera, para asegurar una experiencia única y positivamente memorable.
- iii. **Personalización de la oferta** desde las necesidades y aspiraciones de cada socio, aunado a una fuerte reconversión comercial.
- iv. **Profunda reinención tecnológica.** Así como por siglos el mundo funcionó sobre papel, el futuro será completamente digital. Debemos estar dispuestos a invertir intensivamente en tecnologías de avanzada y saltarnos etapas completas de desarrollo. Algo posible hoy día si se tiene la visión adecuada.
- v. **Rediseño en profundidad y fortalecimiento de la gobernabilidad.** No hay ya lugar para la política de bajo nivel y el juego de intereses. Ni el mercado, ni los reguladores ni los socios lo van permitir (ver artículo de la página 6).
- vi. **Gestión profesional.** Asegurar que nuestras cooperativas operen como las mejores de su industria, altamente profesionales y especializadas.

La gran ausente

Visión estratégica del Movimiento Cooperativo



Así como en nuestros países ya no tenemos grandes estadistas que piensen estratégicamente y propongan proyectos de desarrollo de largo alcance para la nación, **el Movimiento Cooperativo ha adolecido** -en las últimas décadas-, **de líderes visionarios que propongan una visión integradora e integral de nuestro desarrollo.**

Si bien hay algunas cooperativas muy destacadas que han logrado muchísimo a nivel individual (Coopeuch, Coopenae, Sicredi, Banco Credicoop, Sicoob, Coomeva), hoy día no tenemos grandes visiones o proyectos del desarrollo del movimiento como un sistema cooperativo, velando por los equilibrios, los fundamentos, las bases necesarias al desarrollo prácticamente en ningún país.

En comparación, las décadas de los años 50, 60 y 70 fueron mucho más prolíficas. Nacieron ahí grandes movimientos, se dieron esfuerzos titánicos, se hicieron grandes sacrificios y es así como en los 80 en la mayoría de países vivimos épocas de crecimiento, de sueños y aspiraciones de transformación social.

Los noventa fueron años convulsos, de pronto porque los grandes fundadores, los pioneros, estaban de retirada y las nuevas generaciones de dirigentes no supieron recuperar el legado.

La misma noción de Movimiento Cooperativo debería llevar implícita la idea de una mayor realización e impacto, como la tuvo Charles Guide cuando planteo la **República Cooperativa** en el Congreso Mundial de París en 1899 y que venía proponiendo desde su *École de Nimes*.

Los noventa fueron años convulsos, de pronto porque los grandes fundadores, los pioneros, estaban de retirada y las nuevas generaciones de dirigentes no supieron recuperar el legado.

Así, en la mayoría de los países las dos décadas del fin de siglo fueron perdidas y se conocieron grandes crisis y fracasos que afectaron los siguientes diez años.

Apenas más recientemente vivimos un nuevo florecimiento de cooperativas en entornos más regulados y formales. Pero, como afirmamos, sin mayores perspectivas ni visiones estratégicas.

Hay por supuesto casos de éxito, pero estas son experiencias aisladas. Rescato Banco Credicoop, que mantuvo a lo largo de estos años una línea conceptual y un propósito bien claro. Lo mismo puede afirmarse de Sicredi, cuyos dirigentes visualizaron el modelo de desarrollo y lo concretaron a lo largo de varias décadas de trabajo disciplinado y dedicado.

Cuando pensamos en visiones estratégicas como sector cooperativo debemos incorporar elementos de alto nivel conceptual y estratégico, como son:

- i. Propósito.** Cual es y cómo define el movimiento cooperativo su rol en el país, de cara a hacerlo más equitativo, más solidario y más humano.
- ii. Integración.** De que manera se visualiza la colaboración e interacción entre sectores económicos y entre las cooperativas de base para poner recursos en conjunto e impulsar su desarrollo mancomunadamente.
- iii. Arquitectura como sistema.** Como se entrelazan los distintos organismos sectoriales, empresariales y de coordinación en un sistema armónico.
- iv. Promoción y posicionamiento.** Impulso de la idea cooperativa y logro de una identidad, aceptación y valoración positiva por la sociedad como un todo.
- v. Incidencia.** Asegurar la capacidad del Movimiento de hacerse escuchar y de hacer valer sus aportes y necesidades.
- vi. Impacto económico y social.** Asegurar un creciente impacto de la actividad económica y asociativa.
- vii. Polos de desarrollo.** El movimiento como un todo debería identificar en dónde espera crecer y concentrar ahí recursos e iniciativas innovadoras.

Servir o servirse

Liderazgo cooperativo y compromiso con el socio



Sin duda, las cooperativas somos una de las formas de organización más loables que ha inventado la humanidad. Respondemos a necesidades reales de la gente común.

Organizamos comunidades para que solidariamente resuelvan sus problemas y, para ello ponemos, en marcha empresas cuya finalidad no es el lucro sino el bien común.

Nuestros principios recogen muchos de los valores más esenciales que nos hacen humanos y, tal vez por ello, movilizamos a cientos de miles de dirigentes voluntarios imbuidos de las mejores intenciones de servir a los demás.

Por qué entonces hay tanto problema de gobernabilidad en las cooperativas ?.

Efectivamente, es raro que una cooperativa quiebre o entre en crisis por problemas de la competencia. En general, todos nuestros problemas nacen de debilidades en la gobernabilidad. Consejos que invaden la función de la administración, Gerentes que se apropian de la entidad, Comités de Vigilancia que quieren administrar y bloquean toda la gestión, abusos de confianza, apropiación indebida de los recursos de los socios, beneficios personales exagerados que generan crisis y quiebras, ... la lista puede ser larga y decepcionante, pero es real.

Nuestros enemigos aprovechan para señalar que las cooperativas tienen problemas de diseño, y que la falta de dueños hace que nadie se responsabilice.

Dichosamente hay casos muy exitoso en todos los continentes que desdican estos análisis superficiales y mal intencionados

Las crisis financieras demuestran que, incluso entidades muy sólidas y bien administradas, operando en entornos altamente regulados, pueden fracasar ante comportamientos mal intencionados. No tenemos, por tanto, el monopolio de los fracasos.

Sin embargo, hay que admitir que **nuestro modelo apuesta mucho a la buena fe y a la confianza de los socios en sus dirigentes y administradores.**

De ahí que, cuando la entereza moral falla, no estemos tan preparados para identificar, aislar y controlar el daño.

A menudo hasta que ya es muy tarde.

La crisis de la banca cooperativa inglesa, ocurrida en 2013, y de la que ya escribiremos, demuestra que tampoco es una “enfermedad” de los latinoamericanos.

Ser honesto, hacer lo correcto, mantener una línea de conducta irreprochable, eso es lo que los socios suponen de sus dirigentes y lo que debemos darles.

No se necesita escribir mucho sobre esto, todos sabemos lo que es correcto y lo que no lo es. Donde a veces se falla es en la permisividad y la tolerancia.



ie Impulso Estratégico

La planeación estratégica de una cooperativa necesita aplicar nociones y metodologías propias que reconozcan la naturaleza distinta de este tipo de organización y empresa

La nueva regulación de las cooperativas en Perú

Una ventana de oportunidad

Luego de años de esfuerzos por fortalecer la regulación del cooperativismo financiero, y en un proceso que generó polémicas apasionadas, finalmente se modificó la Ley General de Bancos de Perú para inscribir a las cooperativas en el sistema financiero, sujetándolas a la supervisión directa de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros).

La Fenacrep, que venía ejerciendo una labor de supervisión delegada pero sin facultades de ejecución de sus hallazgos y recomendaciones, pasa ahora a un rol diferente, como potencial colaborador técnico de la SBS.

La nueva norma introduce varias condiciones nuevas en el sector (ver recuadro) y plantea desafíos importantes. Entre ellos el adoptar prácticas financieras y de operación mucho más rigurosas a las que estaban habitadas.

Cada uno de los grupos debe respetar ciertas reglas diferenciadas, y acceder a una variedad cada vez más amplia de servicios y beneficios a medida que aumenta su tamaño y respeta la regulación.

Uno de los cambios más importantes que, en el sistema anterior, no había sanciones ni consecuencias a la mala gestión, debiendo esperar a que tribunales decidieran la suerte de las entidades o sus malos gerentes y dirigentes, lo que raramente ocurría. Ahora la SBS cuenta con la autoridad y los poderes de corregir, intervenir o exigir, lo que vemos como muy positivo.

En Costa Rica se dice que **no hay que buscar el frío en las cobijas**. Algunos líderes cooperativos se oponen o cuestionan la nueva ley hablando de intervención, de intención de daño al sector, etc. No compartimos este sentir.

Cierto es que hay algún riesgo, en caso de que la SBS no entienda el carácter especial de las cooperativas, de que algún perjuicio se pueda causar al sector y a las cooperativas.

Sin embargo, de seguro es muchísimo mayor el beneficio que se va a lograr, que el eventual perjuicio, que dudamos exista.

Cooperativas más seguras, mejor administradas, gerentes y ejecutivos de mejor perfil profesional, dirigentes actuando al interior de marcos de buen gobierno... en fin, es hora de evolucionar y cambiar, como en tantos otros temas, nuestra tradicional manera de pensar y de reaccionar.

Con o sin marco legal es responsabilidad de los cooperativistas preservar nuestra identidad, ser coherentes con nuestros principios y nuestra filosofía, proteger al socio y al interés colectivo de los intereses personales, especialmente aquellos mal intencionados y espurios.

De ahí que no hay que confundir la defensa de nuestra naturaleza distinta, nuestra autonomía o nuestra libertad de administrar con la obligación de respetar normas propias a la industria en la que operamos, asegurar un buen gobierno y la transparencia en las cuentas y finanzas.

Lo si surge es una enorme oportunidad para la integración y el desarrollo

A menudo, los que más hablan contra la regulación son aquellos que tienen más cosas que esconder. Como dijo José Figueres: porque tanto brinco si el suelo esta parejo.

Que implica?

3 GRUPOS DE COOPERATIVAS según el volumen de activos (menos de 775 mil dólares, hasta 84 mm de dólares y por encima de este el grupo III).

Se abre la posibilidad, para las cooperativas, de ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros, mejorando su capacidad de competir con la banca.

El sector se integra formalmente al sistema financiero y accede a nuevos productos y servicios, incluidas cuentas corrientes, medios de pago, etc.

Se estableció un régimen de sanciones desde las personas, los órganos y hasta la entidad, para favorecer que se cumplan las nuevas normas.

LA SBS asume la supervisión y para las visitas recurre a operadores técnicos (el primero será la Fenacrep).

La adopción de buenas prácticas de gobierno cooperativo va a dar mayor solidez y estabilidad a las entidades y favorecer su desarrollo futuro.

Seis años de ajuste, pero la SBS tiene todos los poderes, y la responsabilidad, desde el 1 de enero 2019.

El ajuste conlleva a un mayor profesionalismo, órganos mejor definidos, transparencia y credibilidad.

Más
que
una
moda

Transformación digital

La empresa digital es una forma totalmente nueva de entender la relación con los socios y el mercado, de organizar los procesos y de definir estrategias de negocio.

La transformación digital no solamente es más que una moda, va más allá que dotarse de unas aplicaciones móviles o web.

Las cooperativas, a menudo rezagadas en su desarrollo tecnológico podríamos ver aquí la gran oportunidad de “saltar” décadas de atraso tecnológico y tomar la delantera, pues en nuestros mercados el rezago es generalizado. Sólo las grandes entidades están moviéndose rápidamente en esta dirección.

La pregunta es si tendremos la inteligencia y la voluntad de invertir y cambiar hasta el punto de volvernos líderes digitales en nuestros mercados.

Digital crea más valor para los clientes que para las empresas y con ello genera un agujero enorme para las empresas tradicionales y sus modelos de negocio y rentabilidad.

De la misma manera, **Digital ha significado una redefinición de la manera de hacer estrategia.** Antes nos enfocábamos en la industria y los competidores para definir como actuar y hacia dónde movernos. Hoy esos marcos referenciales pierden importancia.

Todas las nociones tradicionales de oferta y demanda. De estrategia competitiva y de reglas del negocio se están redefiniendo debido a lo digital.

Mientras que en países como Alemania y Estados Unidos aun el 61% y 44% de los usuarios prefieren las sucursales los cajeros automáticos, en países como Holanda solamente el 32% mantiene esta preferencia.



Aunque la mayoría de comentarios que uno ve se enfocan en los nativos digitales y los innovadores, un estudio de Mckinsey demuestra que los realmente peligrosos son los grandes líderes de mercado que deciden moverse rápidamente a lo digital, pues ellos ya tienen una enorme ventaja de recursos y una base amplia de mercado para explotar.

Los que quedan más comprometidos, entonces, son los del medio. Y este es uno de los grandes riesgos para nosotras las cooperativas, que vivimos a menudo en mundos artificiales, asilados de los mercados, con lógicas desconectadas de la realidad competitiva.

Entre los nuevos llegados totalmente digitales y sumamente ágiles, y los grandes bancos que se digitalizan aclaradamente, podemos quedar desenfocados y aislados de los profundos cambios que viven nuestros socios.

En efecto, y contrariamente a lo que podríamos pensar, nuestra responsabilidad no es volver digitales a los socios, ellos lo serán con o sin nosotros.

Nuestro verdadero desafío es ponernos a la altura de sus expectativas, alcanzarlos y ojala adelantarnos a lo que ellos esperan como servicio en las nuevas condiciones.

Transformar digitalmente nuestras cooperativas implica abarcar una gama muy amplia de aspectos de nuestra gestión y actuar, pero sobre todo un cambio de cultura muy profundo.



Desafíos de la era digital para cooperativas

La transformación digital de los negocios, y por tanto de nuestras cooperativas, apenas esta comenzando. Faltan por ver aun los cambios más profundos, algunos incluso ni siquiera los podemos imaginar pues se basará en plataformas y tecnologías aun no disponibles.

Mientras que en 2015 el 30% de las relaciones con los clientes ya eran digitales se espera que el 50% lo sea en 2020, y esta proporción seguirá creciendo con rapidez.

De hecho para ese mismo año se espera que hayan cuatro veces más dispositivos móviles que personas en el mundo.

La transformación digital va a impactar de varias maneras a nuestras entidades cooperativas:

1 Primero, ***va a transformar profundamente la manera de relacionarnos con los asociados***, de comunicarnos con ellos, de atender su demandas, de entregar los servicios y de ofrecerles atención a sus quejas y necesidades particulares.

2 Segundo, ***los canales no presenciales, en especial los digitales, irán tomando preminencia***. Esto nos desafía a mantener la relación personal y el contacto por lo que los canales presenciales deberán mejorar muchísimo en calidez, resolutivez y disponibilidad para asegurar nuestra diferencia cooperativa.

3 Tercero, ***nos exigirá*** algo que las cooperativas en general no estamos acostumbradas a hacer: ***invertir masivamente y decidir con rapidez***. Y este es un desafío mayor, pues sin esta capacidad y determinación realmente no hay futuro.

4

El cuarto desafío tiene que ver con nuestra **capacidad para innovar, atraer gente joven y ser flexibles**, tres aspectos que tampoco abundan en nuestras entidades, pero que son básicas para cualquier organización que aspire a actuar en el mundo digital.

5

Por último, **este cambio de cultura exigirá mucho de nuestros dirigentes y gerentes**.

Todos los que trabajamos y analizamos este fenómeno sabemos que sin el compromiso personal y el involucramiento de los líderes ningún esfuerzo va a tener éxito. Y sabemos que nuestra dirigencia y administradores son más bien tradicionales y no familiares con la tecnología

Confrontados a la más importante y profunda de las revoluciones (después de la revolución agrícola

Las disrupciones siempre son peligrosas, pero la digital ocurre más rápido que ninguna otra

Una reciente encuesta de McKinsey revela que solo el 8% de las compañías cree que su actual modelo de negocio puede sobrevivir a la digitalización. **Why digital strategies fail?**

hace 12 mil años, la revolución científica hace 500 años y la revolución industrial hace 180 años). Tenemos la enorme responsabilidad, pero sobre todo la oportunidad de ser parte y liderar estos cambios. Las cooperativas recogemos un sentimiento esencial de los seres humanos.

La solidaridad, la autonomía, la ayuda mutua, el emprendimiento, son motores que siempre han animado a las personas en todas las épocas y todas las culturas. De ahí nuestro carácter universal.

Hoy las fronteras, las barreras, han desaparecido, y nuestra universalidad nos da aún más posibilidades de crecer y desarrollarnos.

Internet de Todo

Del IoT al IoE

El concepto de **Internet de las Cosas** (IoT, por Internet of Thing) **esta siendo remplazado por el Internet de Todo** (Internet of Everything)

Se trata de una propuesta conceptual de CISCO que abarca las interacciones entre datos, gente, procesos y cosas.

Se acompaña de las relaciones

P2P

(person to person)

M2P

(machine to person) y

M2M

(machine to machine).

Strategy Resseau

Es una publicación independiente dirigida a los cooperadores comprometidos e interesados con el desarrollo de este modelo de organización

No tiene más pretensión que compartir conocimiento y favorecer el debate

ie Impulso Estratégico



José Luis Blanco Saénz

Jirón Montemar 202-101
Santiago de surco
Lima, Perú
(51) 961 719 166

- Planeación estratégica
- Gestión Comercial
- Transformación Digital
- Inteligencia de Negocios
- Buen Gobierno
- Pensamiento cooperativo
- Ejecución efectiva
- Regulación