
MARKETING DIGITAL EN EL COOPERATIVISMO COSTARRICENSE: REVISIÓN TEÓRICA, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Lic. César Gerardo Arroyo Matarrita

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa R.L. (CENECOOP) San José, Costa Rica

<https://orcid.org/0009-0006-5681-2683>

arroyo.m.cesar@gmail.com

Resumen

El presente artículo explora la integración del marketing digital en el movimiento cooperativo costarricense, combinando una revisión teórica con un diagnóstico del estado actual y propuestas estratégicas para su fortalecimiento. Se abordan los antecedentes del cooperativismo en Costa Rica y su evolución en la era digital, contextualizando cómo las cooperativas han adoptado gradualmente tecnologías emergentes. En el marco teórico se analiza la evolución del marketing desde sus orígenes (Marketing 1.0 centrado en el producto) hasta Marketing 5.0, que incorpora tecnologías avanzadas con enfoque humano. Asimismo, se discuten conceptos de madurez digital cooperativa, branding digital y experiencia del cliente en entornos digitales. A nivel nacional, se describe el contexto costarricense en términos de penetración de Internet (92,5% de la población a inicios de 2024), cultura digital y el impacto acelerador de la pandemia en la transformación digital. Se examina el marco legal costarricense, incluyendo leyes de protección de datos personales y normativa cooperativa. Mediante casos de estudio (Coopenae/WINK, Dos Pinos, una cooperativa cafetalera y comparativos regionales como Colanta en Colombia y Caja Popular Mexicana) se identifican buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas. También se analizan fracasos y desafíos comunes, como la resistencia al cambio, brechas de ciberseguridad y errores estratégicos en la región. A partir de ello, se detallan herramientas y tácticas contemporáneas (inteligencia artificial, SEO, redes sociales, automatización de marketing, ciberseguridad) relevantes para el sector cooperativo. El artículo propone una metodología SOSTAC® adaptada al cooperativismo para planificar estrategias de marketing digital, e incluye un instrumento diagnóstico de 12 ítems (escala Likert) para evaluar la madurez digital de una cooperativa. Finalmente, se brindan recomendaciones prácticas dirigidas a las cooperativas (en gestión y cultura digital), a las políticas públicas (para fomentar la digitalización cooperativa) y al sistema educativo técnico superior (formación de talento en marketing digital con enfoque cooperativo).

Las conclusiones remarcan la importancia de alinear la identidad y valores cooperativos con las oportunidades de la era digital, garantizando la sostenibilidad y relevancia del modelo cooperativo en el siglo XXI.

Palabras clave: Marketing Digital, Cooperativas, Transformación Digital, Experiencia Del Cliente; Estrategia SOSTAC; Costa Rica

Recibido: 6 de octubre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025



DIGITAL MARKETING IN COSTA RICAN COOPERATIVISM: THEORETICAL REVIEW, DIAGNOSIS AND STRATEGIC PROPOSALS

Abstract

This article explores the integration of digital marketing within the Costa Rican cooperative movement, combining a theoretical review with a diagnosis of the current state and strategic proposals for its strengthening. It addresses the historical background of cooperativism in Costa Rica and its evolution in the digital era, contextualizing how cooperatives have gradually adopted emerging technologies. The theoretical framework analyzes the evolution of marketing from its origins (Marketing 1.0, product-centered) to Marketing 5.0, which incorporates advanced technologies with a human-centered approach.

Additionally, the article discusses concepts such as cooperative digital maturity, digital branding, and customer experience in digital environments. At the national level, the Costa Rican context is described in terms of internet penetration (92.5% of the population by early 2024), digital culture, and the accelerating impact of the pandemic on digital transformation. The legal framework is also examined, including data protection laws and cooperative regulations. Case studies (Coopenae/WINK, Dos Pinos, a coffee cooperative, and regional comparisons such as Colanta in Colombia and Caja Popular Mexicana) identify best practices, innovations, and lessons learned.

Failures and common challenges, such as resistance to change, cybersecurity gaps, and strategic errors in the region, are also analyzed. Building upon this, contemporary tools and tactics (artificial intelligence, SEO, social media, marketing automation, cybersecurity) relevant to the cooperative sector are detailed. The article proposes the SOSTAC® methodology adapted to cooperativism for planning digital marketing strategies and includes a 12-item Likert-scale diagnostic instrument to assess a cooperative's digital maturity. Finally, practical recommendations are offered to cooperatives (on management and digital culture), public policies (to foster cooperative digitalization), and the higher technical education system (for training talent in digital marketing with a cooperative approach).

The conclusions emphasize the importance of aligning cooperative identity and values with the opportunities of the digital era, ensuring the sustainability and relevance of the cooperative model in the 21st century.

Keywords: Digital Marketing; Cooperatives; Digital Transformation; Customer Experience; SOSTAC Strategy; Costa Rica.

Received: October 6, 2025

Accepted: November 24, 2025

Introducción

El cooperativismo en Costa Rica cuenta con una profunda trayectoria histórica y social, habiéndose consolidado desde mediados del siglo XX como un pilar de desarrollo económico inclusivo. Desde 1943 las cooperativas gozan de reconocimiento constitucional, y la Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179 de 1968 las declara de interés público, otorgándoles beneficios fiscales y apoyo estatal. Para 2012, se estimaba que el sector cooperativo costarricense abarcaba 887.355 asociados (aproximadamente 21% de la población de entonces) y generaba más de 21.600 empleos directos, lo cual evidencia su peso socioeconómico. Tradicionalmente, las cooperativas costarricenses se desarrollaron en sectores como las finanzas populares (ahorro y crédito), agricultura (caficultura, lácteos) y servicios, manteniendo sus valores de solidaridad y democracia interna.

En las últimas décadas, la revolución digital ha planteado tanto oportunidades como retos significativos para el movimiento cooperativo. La penetración de Internet en Costa Rica es hoy una de las más altas de Latinoamérica, con un 92,5% de la población usuaria a inicios de 2024 y un amplio acceso a dispositivos móviles (155,7 líneas celulares por cada 100 personas). Además, alrededor del 74% de los costarricenses son usuarios activos de redes

sociales, reflejando una cultura digital creciente. La pandemia de COVID-19 (2020–2021) actuó como catalizador de la adopción tecnológica en el país, forzando a muchas organizaciones, incluidas cooperativas– a acelerar su transformación digital para mantener operaciones remotas, habilitar servicios en línea y comunicarse con sus miembros durante el confinamiento. En este contexto, conceptos como la banca digital, el comercio electrónico y el marketing en redes sociales dejaron de ser opcionales para convertirse en factores críticos de continuidad y competitividad. Las cooperativas costarricenses, históricamente adaptables, han sabido integrar nuevas tecnologías sin perder su esencia social.

Por ejemplo, la cooperativa financiera Coopenae lanzó “WINK”, la primera neo-cooperativa digital 100% en línea del país, como respuesta a las tendencias fintech y a las expectativas de los consumidores jóvenes. De igual forma, cooperativas emblemáticas como Dos Pinos en el sector agroindustrial han incorporado innovación tecnológica en productos y procesos para seguir liderando mercados regionales.

No obstante, la incorporación del marketing digital en el cooperativismo enfrenta retos particulares. Muchas cooperativas pequeñas y medianas adolecen de recursos limitados, brechas de conocimiento digital y ausencia de

estrategias claras para el entorno online. Estudios regionales sugieren que en varios países de América Latina la digitalización cooperativa avanza lentamente y con disparidad: en México, por ejemplo, un 2023 solo ~28% de cooperativas financieras ofrecían apertura de cuentas o servicios totalmente en línea, evidenciando espacio de mejora. En Costa Rica, a pesar de la alta alfabetización digital de la población, la adopción de plataformas digitales propias por parte de las cooperativas ha sido incipiente. Un análisis señalaba que existen muy pocas cooperativas costarricenses orientadas a tecnologías digitales, y algunas iniciativas de plataformas cooperativas de venta de bienes/servicios se han visto inactivas o con usabilidad deficiente.

Las causas pueden incluir la falta de cultura digital en algunas organizaciones, modelos de negocio tradicionales, e incluso debilidades en la innovación cooperativa local frente a un ecosistema tecnológico que suele privilegiar emprendimientos individuales sobre emprendimientos colectivos.

Ante esta realidad, resulta pertinente investigar y proponer estrategias que permitan a las cooperativas costarricenses aprovechar las ventajas del marketing digital para fortalecer su sostenibilidad y su misión social. Este artículo tiene por objetivo general analizar el estado del marketing digital en el cooperativismo

costarricense, combinando:

a) una revisión teórica sobre la evolución del marketing (hasta Marketing 5.0), la madurez digital organizacional, el branding digital y la experiencia del cliente en entornos cooperativos.

b) un diagnóstico contextual que incluye el entorno digital de Costa Rica (penetración de Internet, cultura digital, efectos de la pandemia) y el marco legal relevante (leyes de digitalización y protección de datos, normativa cooperativa).

c) el estudio de casos prácticos de cooperativas destacadas –tanto nacionales (Coopenae/WINK, Dos Pinos, una cooperativa cafetalera) como regionales (Colanta de Colombia y Caja Popular Mexicana), para identificar aprendizajes, éxitos y fracasos en sus iniciativas digitales.

d) la presentación de propuestas estratégicas que incluyen un modelo metodológico SOSTAC® adaptado al marketing digital cooperativo, un instrumento diagnóstico de madurez digital para cooperativas, y recomendaciones concretas para distintos actores.

En la introducción se ha trazado el panorama general. A continuación, el Marco Teórico profundizará en las bases conceptuales, seguido por la sección de Contexto Digital Costarricense y Marco Legal Nacional.

Posteriormente, se presentan los Casos de Estudio seleccionados y un análisis de Fracazos y Desafíos Comunes en la región. Más adelante, se discuten las principales Herramientas y Tácticas de Marketing Digital aplicables, y se propone la Metodología SOSTAC® adaptada junto con el Diagnóstico Inicial de 12 ítems. Finalmente, se ofrecen Recomendaciones Prácticas diferenciadas para cooperativas, entes públicos y educación superior, antes de cerrar con las Conclusiones generales. Esta investigación busca servir de recurso académico y práctico para profesionales del sector cooperativo y formadores, brindando una hoja de ruta para integrar eficazmente el marketing digital con los principios cooperativos, sin sacrificar la naturaleza solidaria que caracteriza a estas organizaciones.

Metodología

Este estudio adopta un diseño mixto secuencial de carácter exploratorio, combinando un componente cualitativo de revisión documental y análisis de casos con un componente cuantitativo de medición diagnóstica. En una primera etapa, se construye el marco conceptual sobre la evolución del marketing hacia enfoques contemporáneos (incluido Marketing 5.0), el branding digital y la experiencia del cliente en entornos omnicanal. Paralelamente, se

contextualiza la situación digital costarricense y el entorno normativo aplicable a las cooperativas (firma y documentos electrónicos, protección de datos y lineamientos regulatorios del sector financiero), con el objetivo de delimitar las condiciones institucionales y sociotécnicas bajo las cuales se despliegan las estrategias digitales en el cooperativismo.

Con esa base, se desarrolla un estudio de casos múltiple que examina experiencias representativas en Costa Rica y la región. Los casos nacionales incluyen una neocooperativa financiera orientada a la banca móvil, una cooperativa agroindustrial de consumo con fuerte identidad de marca y una cooperativa cafetalera reconocida por su innovación en sostenibilidad y adopción tecnológica; los casos regionales complementan la mirada con una cooperativa láctea líder en Colombia y una cooperativa de ahorro y crédito de gran escala en México que ha transitado un proceso intenso de modernización digital. La selección responde a criterios de diversidad sectorial, visibilidad de iniciativas digitales y disponibilidad de evidencia pública. Para cada caso, se sistematiza información documental (memorias, comunicados, campañas, plataformas y prensa), codificada temáticamente en torno a propuesta de valor digital, contenidos y redes sociales, integración omnicanal, uso de datos e inteligencia artificial, gestión de ciberseguridad, resultados y lecciones. Este análisis comparativo permite

identificar buenas prácticas replicables y desafíos frecuentes (por ejemplo, ausencia de estrategia, brechas de talento, problemas de UX/SEO, debilidades de seguridad o baja adopción por parte de los asociados).

En la tercera etapa se aplica un instrumento diagnóstico de 12 ítems en escala Likert (1–5) para medir la madurez del marketing digital cooperativo. El cuestionario se dirige a informantes clave internos (gerencia, comunicaciones/mercadeo, tecnología, representación del consejo y, de ser posible, un asociado joven), de modo que se capture una visión multidisciplinaria. Los ítems cubren dimensiones críticas como planificación y objetivos, apoyo directivo, talento y capacidades, infraestructura y presencia en línea, uso de datos/automatización y seguridad, e integración omnicanal y evaluación de resultados. La puntuación total (12–60) se interpreta en tres rangos de madurez: bajo (inicial), medio (en desarrollo) y alto (avanzado). Más allá del puntaje agregado, el análisis se centra en los ítems con menor valoración para establecer un mapa de brechas y priorizar acciones de mejora.

Con los hallazgos cualitativos y cuantitativos se formula una propuesta metodológica de planificación basada en SOSTAC® adaptado al cooperativismo. Esta guía ordena la transición desde el diagnóstico hacia la ejecución: el análisis de Situación integra FODA digital y benchmarking en línea; los

Objetivos se formulan bajo criterios SMART e incluyen metas de negocio y de impacto social; la Estrategia precisa la segmentación, la propuesta de valor en digital y el posicionamiento con coherencia cooperativa; las Tácticas detallan el uso de herramientas (IA, SEO, redes sociales, automatización, ciberseguridad) con un calendario y recursos asignados; la Acción define roles, presupuesto, capacitación y coordinación interdepartamental para asegurar la operación; y el Control establece KPIs, mecanismos de analítica y un ciclo de mejora continua con retroalimentación cualitativa de los asociados. Este marco garantiza que las decisiones digitales se tomen de forma planificada, medible y alineada con los valores del movimiento cooperativo.

El procedimiento se ejecuta en cuatro momentos: (1) fase exploratoria de revisión teórica, contexto y marco legal, culminando en un FODA sectorial; (2) fase de casos, con recopilación y análisis comparativo de evidencia y síntesis de patrones; (3) fase diagnóstica, con aplicación del instrumento, cálculo de puntajes y priorización de brechas; y (4) fase de planificación, donde los resultados se traducen en un plan SOSTAC® con objetivos, tácticas, cronograma, roles, KPIs y protocolos de seguimiento.

Para el análisis de datos, la información cualitativa se trabaja mediante análisis temático y triangulación entre fuentes; la información cuantitativa del instrumento se

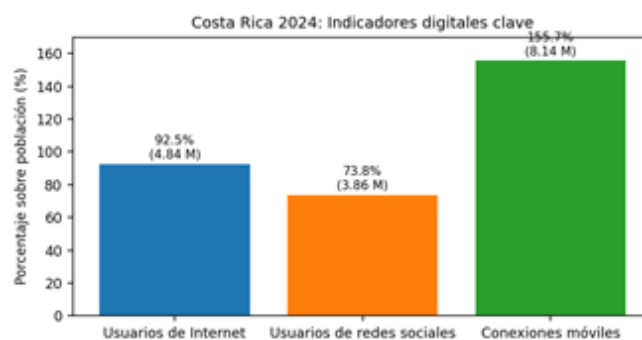
aborda con estadística descriptiva (promedios por ítem y dimensión, rangos de madurez) y se vincula con tableros de indicadores del plan, permitiendo seguimiento de adopción de canales, engagement, conversión y satisfacción. En términos éticos, las respuestas internas del diagnóstico se tratan con confidencialidad, se reportan de forma agregada y se respetan los principios de protección de datos personales; asimismo, cualquier iniciativa digital resultante se alinea con la normativa vigente en materia tecnológica y financiera. Entre las limitaciones, se reconoce la dependencia de fuentes secundarias en los casos (con potencial sesgo de publicación) y el carácter de autoevaluación del instrumento (susceptible a sobre/infraestimación), mitigado mediante la inclusión de múltiples roles y la repetición periódica del diagnóstico. Finalmente, los hallazgos del estudio tienen validez analítica orientada a la orientación estratégica más que a la inferencia estadística sobre todo el universo cooperativo, lo que se compensa con la propuesta de implementación y control continuo que facilita su adaptación a distintos contextos organizacionales.

Resultados y discusión

1) Panorama digital del país: base para la adopción en cooperativas

El primer resultado consolida indicadores clave del ecosistema digital costarricense que condiciona positivamente la adopción de canales en línea por parte de las cooperativas: 92,5% de penetración de Internet, 73,8% de usuarios activos de redes sociales y 155,7% de conexiones móviles (múltiples dispositivos por persona). Estos niveles, reportados por DataReportal 2024, sugieren una ventana de oportunidad para estrategias de marketing y servicio digital centradas en móvil y social (DataReportal, 2024).

Figura 1. Costa Rica 2024: Indicadores digitales clave



Fuente: Elaboración propia (2025).

La sobrepenetración móvil (155,7%) refuerza la pertinencia de tácticas mobile-first (apps, WhatsApp Business, autenticación 2FA) en cooperativas financieras y de consumo; mientras que el alto uso de redes sociales valida estrategias de contenido y community

management para educación financiera y storytelling cooperativo.

2) Funciones digitales presentes por caso: mapeo comparado

Se evaluaron cinco casos (WINK/Coopenae, Dos Pinos, CoopeDota, Colanta y CPM México) codificando la presencia/ausencia (1/0) de seis funciones digitales: app/canal 100% en línea, e commerce propio, omnicanalidad, storytelling/branding digital, medidas de ciberseguridad destacadas e incidente de ciberseguridad. La codificación se fundamenta en la evidencia documental del artículo y en las fuentes citadas (PRNewswire, 2024; Revista E&N, 2025; LJA, 2023; Colmenares, 2022).

Figura 2. Presencia de funciones digitales por caso (1 = sí, 0 = no)



Fuente: Elaboración propia (2025).

En el análisis comparativo de los casos, WINK (Coopenae) sobresale por su propuesta completamente digital, al ofrecer una aplicación móvil que permite realizar todas las

gestiones sin necesidad de acudir a una sucursal física. Esta iniciativa se complementa con un sólido trabajo de branding orientado a públicos jóvenes y con una estrategia robusta de ciberseguridad, que incluye la alianza con SHIELD para la detección antifraude en tiempo real. Por su parte, Dos Pinos se posiciona como líder en comercio electrónico y en la implementación de experiencias omnicanal, reforzadas por campañas de storytelling como Así Somos y Volví a la leche, que han logrado conectar emocionalmente con sus consumidores y proyectar los valores cooperativos en entornos digitales.

En el ámbito agropecuario, CoopeDota ha consolidado su presencia mediante una tienda en línea y un relato de marca centrado en la sostenibilidad y la innovación, destacando el uso de inteligencia artificial aplicada al cultivo de café, lo que refuerza su posicionamiento tanto en el mercado local como en el segmento B2B internacional. De manera similar, Colanta ha fortalecido su estrategia digital con la plataforma de comercio electrónico PideColanta y un enfoque omnicanal que integra programas de lealtad, acompañado de una comunicación efectiva durante la pandemia para mantener la cercanía con sus consumidores.

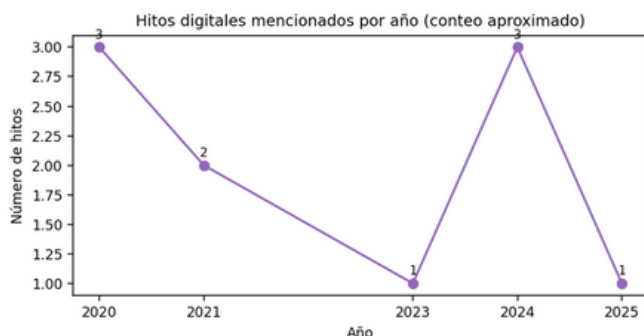
Finalmente, Caja Popular Mexicana (CPM) en México ha avanzado significativamente en la digitalización de sus servicios mediante una aplicación móvil y una red de corresponsalías

que facilitan la omnicanalidad. Sin embargo, su trayectoria también evidencia los riesgos asociados a la transformación digital, pues en 2023 enfrentó un incidente grave de ciberseguridad que afectó sus operaciones, situación que posteriormente impulsó mejoras sustanciales en sus protocolos de seguridad y gestión tecnológica.

3) Ritmo temporal de hitos digitales: adopciones e incidentes

El conteo anual de hitos (lanzamientos, alianzas tecnológicas, campañas, incidentes) ofrece un pulso temporal de la transformación digital cooperativa entre 2020–2025.

Figura 3. *Hitos digitales mencionados por año (conteo aproximado)*



Fuente: Elaboración propia (2025).

Entre los hitos más relevantes del periodo analizado, se observa que durante 2020 y 2021 la pandemia actuó como catalizador para la aceleración digital en el sector cooperativo, impulsando la adopción de canales no presenciales y marcando el lanzamiento y consolidación de WINK como la primera

neocooperativa 100% digital en Costa Rica. Posteriormente, en 2023, la Caja Popular Mexicana enfrentó un incidente grave de ciberseguridad que afectó sus operaciones, lo que obligó a la organización a reforzar sus protocolos y sistemas de protección, evidenciando la importancia de la gestión de riesgos en entornos digitales.

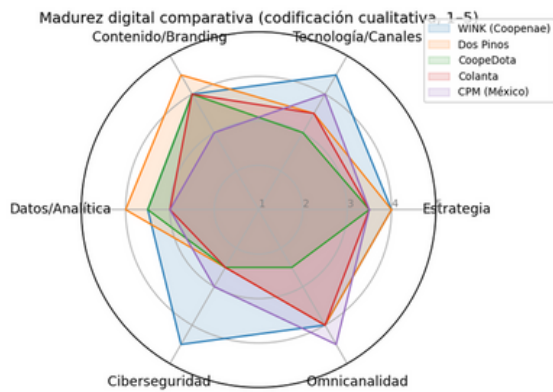
El año 2024 se caracterizó por un pico de innovación en diversas cooperativas: WINK fortaleció su plataforma mediante la alianza con SHIELD para implementar inteligencia artificial en la detección antifraude; CoopeDota lanzó el proyecto Project One, incorporando IA en prácticas agrícolas sostenibles; y Dos Pinos consolidó su estrategia omnicanal con eventos y campañas digitales que reforzaron su posicionamiento en el mercado. Finalmente, en 2025 se observa una continuidad en las acciones de branding y posicionamiento, especialmente por parte de Dos Pinos, que mantuvo su liderazgo en comunicación digital y fortaleció la conexión emocional con sus consumidores.

4) Madurez digital comparativa por caso (escala 1–5)

Se sintetiza una evaluación cualitativa de madurez en seis dimensiones (estrategia; tecnología/canales; contenido/branding; datos/análítica; ciberseguridad; omnicanalidad), basada en evidencia documental del artículo. Esta visual ayuda a

ubicar fortalezas/áreas de mejora por organización.

Figura 4. Madurez digital comparativa (codificación cualitativa, 1–5)



Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis comparativo de madurez digital revela diferencias significativas entre las cooperativas estudiadas. WINK (Coopenae) se posiciona como referente en tecnología y canales digitales, destacando por su aplicación 100% en línea y por la implementación de inteligencia artificial para la detección antifraude, lo que refuerza su estrategia y coherencia de marca. Por su parte, Dos Pinos sobresale en la generación de contenido y branding, así como en la integración omnicanal, apoyada en una analítica de datos robusta; sin embargo, la ciberseguridad no es tan visible debido a la naturaleza no financiera de su actividad.

En el caso de CoopeDota, se observa un

branding diferenciado y la incorporación de inteligencia artificial aplicada a la producción agrícola, lo que aporta valor a su propuesta, aunque persiste el reto de avanzar hacia una experiencia omnicanal más completa. Colanta, por su parte, mantiene un equilibrio entre contenido y omnicanalidad, pero aún tiene margen para profundizar en el uso de datos y en el fortalecimiento de la seguridad digital. Finalmente, Caja Popular Mexicana (CPM) combina una amplia oferta de canales y una estrategia omnicanal consolidada; no obstante, la seguridad emerge como prioridad tras el incidente de ciberseguridad ocurrido en 2023, que obligó a la cooperativa a reforzar sus protocolos y sistemas.

5) Mapa de riesgos/dificultades: probabilidad vs. impacto

A partir del apartado de fracasos y desafíos del artículo, se posicionan nueve dificultades en una matriz Probabilidad–Impacto, con tamaño del punto como relevancia. Esta lectura guía la priorización de gestión del cambio y recursos.

Figura 5. Mapa de riesgos/dificultades en la digitalización cooperativa



Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis de riesgos evidencia que la ciberseguridad representa el desafío más crítico, con alta probabilidad de ocurrencia y un impacto máximo en la operación y reputación de las cooperativas. Por ello, debe integrarse desde el diseño de los canales digitales, incorporando mecanismos como la autenticación en dos pasos (2FA), validación biométrica, monitoreo constante y protocolos de respuesta ante incidentes, tal como lo demuestran los casos de CPM y WINK, donde la seguridad se convirtió en un eje estratégico tras experiencias contrastantes.

Otro factor transversal es la falta de estrategia y los recursos limitados, que afectan directamente la continuidad de las iniciativas y reducen el retorno sobre la inversión. Este riesgo puede mitigarse mediante la adopción de metodologías estructuradas como el modelo SOSTAC®, propuesto en el artículo, que permite planificar y ejecutar acciones

digitales con objetivos claros y métricas definidas.

Asimismo, la escasez de talento especializado y la baja adopción por parte de los asociados constituyen retos clave para que las soluciones digitales no se queden en simples aplicaciones, sino que se conviertan en herramientas efectivas de uso cotidiano. Para superar estas barreras, se recomienda implementar programas de capacitación, ofrecer tutoriales prácticos, brindar soporte humano y diseñar incentivos que motiven la migración hacia los canales digitales.

Finalmente, problemas relacionados con la experiencia del usuario (UX), la optimización en buscadores (SEO) y el desconocimiento de la audiencia reducen la visibilidad y la conversión de las campañas digitales. Esto exige un enfoque mobile-first, pruebas con usuarios reales y una segmentación precisa que permita adaptar los contenidos y mensajes a las expectativas de cada público objetivo.

Discusión de los resultados

Los resultados del análisis permiten extraer cinco conclusiones clave. En primer lugar, se confirma la alta factibilidad del canal digital en Costa Rica, sustentada en la convergencia de una conectividad robusta, la preferencia por dispositivos móviles y el uso intensivo de redes sociales. Este contexto favorece que las cooperativas puedan escalar sus servicios digitales con una buena recepción por parte de

los usuarios (DataReportal, 2024).

En segundo término, se identifican patrones comunes en los casos exitosos, caracterizados por una propuesta de valor clara, un branding auténtico alineado con los valores cooperativos, la implementación de estrategias omnicanal y el aprovechamiento de datos y automatización para lograr eficiencia y personalización (Revista E&N, 2025; Colmenares, 2022).

Un tercer hallazgo es que la seguridad se consolida como una condición de marca, especialmente en el sector financiero, donde no se percibe únicamente como un aspecto técnico, sino como parte de la promesa de confianza hacia el asociado. La adopción de inteligencia artificial para la detección antifraude en WINK y la gestión de crisis por parte de CPM tras su incidente de ciberseguridad evidencian el impacto reputacional que conlleva este factor (PRNewswire, 2024; LJA, 2023).

Asimismo, se detectan brechas recurrentes que limitan el rendimiento de las iniciativas digitales, entre ellas la ausencia de una estrategia definida, la falta de talento especializado y debilidades en UX y SEO. El artículo propone herramientas concretas para cerrar estas brechas, como la aplicación del modelo SOSTAC® y el uso del diagnóstico Likert para orientar la planificación.

Finalmente, las implicaciones prácticas apuntan a priorizar la adopción de

metodologías estructuradas como SOSTAC®, institucionalizar el seguimiento mediante KPIs y analítica, reforzar la ciberseguridad y la capacitación del personal, e involucrar activamente a los asociados como creadores y embajadores de contenido, fortaleciendo así la identidad cooperativa en el entorno digital.

Conclusiones

El cooperativismo costarricense se encuentra en un punto de inflexión donde abrazar la transformación digital ya no es opcional sino indispensable para asegurar su relevancia y competitividad en el futuro inmediato. A través de este artículo hemos examinado cómo el marketing digital puede y debe integrarse al modelo cooperativo, preservando sus valores fundamentales pero adaptando sus prácticas a las nuevas dinámicas de interacción y consumo de la era tecnológica.

En primer lugar, el recorrido histórico y teórico mostró que el marketing ha evolucionado hasta un enfoque 5.0 centrado en la tecnología al servicio del ser humano. Este paradigma encaja naturalmente con la filosofía cooperativa, que siempre ha puesto al ser humano (el asociado) en el centro. La digitalización ofrece a las cooperativas herramientas inéditas para personalizar experiencias, ampliar su alcance comunitario y democratizar aún más la información y la toma de decisiones. Sin embargo, el simple acceso a la tecnología no garantiza resultados

positivos; se requiere una apropiación estratégica y ética de la misma. Las cooperativas, por su naturaleza, tienen la ventaja de la confianza y fidelidad de sus miembros – un activo valioso en un mundo digital saturado de opciones. Capitalizar esa confianza en entornos en línea (por ejemplo, traduciendo la confianza en la sucursal física a confianza en una app móvil segura) es un desafío alcanzable si se planifica correctamente.

En el diagnóstico del contexto costarricense se constató que las condiciones son propicias: altísima penetración de Internet (más del 92% de la población conectada), cultura digital en crecimiento y aceleración de la adopción tecnológica tras la pandemia. El país cuenta con marcos legales robustos en protección de datos y firma digital, lo que otorga certeza jurídica para innovar. Las cooperativas más avanzadas (Coopenae con WINK, Dos Pinos con sus campañas, CoopeDota con IA) demuestran que sí es posible innovar exitosamente en el sector, logrando atraer a nuevos públicos y eficientar operaciones sin perder identidad. También aprendimos de casos regionales como Colanta y Caja Popular Mexicana que la transformación digital es un proceso de mejora continua, con logros importantes pero no exento de riesgos – como lo evidenció el incidente de ciberseguridad de CPM. Esto resalta la importancia de acompañar la innovación con inversiones en

seguridad y resiliencia.

Un hallazgo transversal es que muchas dificultades enfrentadas por cooperativas en su transición digital no difieren de las de otras empresas (falta de estrategia, escasez de talento, resistencia al cambio organizacional), pero a la vez hay desafíos específicos del modelo: la toma de decisiones puede ser más lenta por la gobernanza participativa, los recursos se piensan con gran responsabilidad hacia los asociados (lo que puede hacer más conservadora la inversión en proyectos nuevos), y el éxito no se mide solo en utilidades sino en impacto social y satisfacción del socio, lo cual complejiza los objetivos. No obstante, estos mismos factores pueden convertirse en ventajas: la participación democrática puede usarse para co-crear soluciones con los usuarios, la prudencia financiera suele evitar aventuras tecnológicas ruinosas, y la misión social puede impulsar contenidos y campañas genuinamente valiosas que conecten con la gente más profundamente que una campaña comercial típica.

En términos prácticos, este trabajo propuso herramientas concretas para guiar a las cooperativas en este camino: un modelo de planificación (SOSTAC® adaptado) que provee orden y integralidad a la estrategia digital, así como un instrumento diagnóstico de 12 ítems que ayuda a cada cooperativa a verse en el espejo y reconocer dónde debe

mejorar. La adopción de estos enfoques metodológicos puede aumentar significativamente las probabilidades de implementar iniciativas digitales con éxito, ya que obligan a reflexionar, involucrar a toda la organización y establecer métricas de control desde el inicio.

Las recomendaciones formuladas invitan a la acción coordinada. Las cooperativas deben actuar internamente: planificando, capacitando a su gente, innovando con sus miembros a bordo y midiendo resultados para aprender. El Estado y entes cooperativos tienen el deber de facilitar el camino, sea ajustando normas (modernizando el marco cooperativo para la era digital), proveyendo recursos y asistencia técnica, o incorporando al cooperativismo en las políticas nacionales de transformación digital. El sistema educativo, por su parte, juega un rol crucial al formar profesionales y técnicos que puedan liderar estos cambios; urge acortar la brecha entre la educación en marketing/tecnología y la comprensión del modelo cooperativo.

En perspectiva, el marketing digital no es una varita mágica que resolverá por sí sola los retos del cooperativismo (como la atracción de juventud, la diversificación de servicios o la eficiencia operativa), pero sí es una herramienta poderosa que, correctamente utilizada, puede acelerar avances en todos esos frentes. Por ejemplo, la juventud costarricense, altamente conectada, puede

redescubrir el cooperativismo a través de canales digitales dinámicos y cercanos (como lo han logrado WINK o Dos Pinos con sus campañas segmentadas). Los servicios cooperativos pueden volverse más accesibles y competitivos frente a fintechs y corporaciones si se apoyan en la tecnología para reducir costos y personalizar la atención (véase el caso de CPM integrando servicios en una sola app para 3 millones de usuarios). Incluso la esencia democrática puede robustecerse, permitiendo mayor participación de asociados en foros virtuales, votaciones electrónicas seguras, etc., haciendo al modelo aún más inclusivo.

Para Costa Rica, un país con una histórica vocación cooperativa y a la vez un alto índice de digitalización, lograr la convergencia exitosa entre cooperativismo y digitalización significará potenciar un modelo de desarrollo sostenible en el nuevo contexto socioeconómico. Las cooperativas digitales pueden contribuir a la inclusión financiera, a reducir brechas urbano, rurales, a empoderar a comunidades a través del conocimiento (educación en línea) y la generación de redes de colaboración más allá de la geografía física. En plena cuarta revolución industrial, el cooperativismo tiene la oportunidad de demostrar su vigencia adaptándose sin perder su alma.

En síntesis, las cooperativas costarricenses deben atreverse a innovar y pensar en digital, apoyándose en su mayor fortaleza: las

personas y valores que las conforman. Con planificación estratégica, apoyo institucional y formación adecuada, el sector cooperativo no solo podrá equipararse a otros actores en el uso del marketing digital, sino que podrá darle su propio matiz ético y solidario, enriqueciendo el panorama digital con alternativas centradas en el bienestar común por encima del lucro. El camino no está exento de desafíos – como todo cambio profundo – pero los casos analizados y las tendencias globales sugieren que los beneficios superarán los costos si se actúa con visión. Las cooperativas, al igual que han sabido adaptarse por décadas a cambios sociales y económicos, pueden ahora transformarse para prosperar en el mundo digital, asegurando así que sus principios y contribuciones sigan vigentes por muchas generaciones más.

Referencias bibliográficas

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press. Discusión sobre IA aplicable a negocios.
- Alvarado, J. E. (2022). “Desafíos futuros de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica.” En Foro FEDEAC-Coopenae: Claves de éxito y desafíos futuros. San José, C.R. (Comentario citado sobre crecimiento comparativo Coopenae vs. bancos) Recuperado de: <https://revistasumma.com/digitalizacion-juventud-y-educacion-financiera-retos-del-sector-cooperativo-de-ahorro-y-credito-en-costarica/#:~:text=Jos%C3%A9%20Eduardo%20Alvarado%2C%20gerente%20general,construir%20una%20mejor%20Costa%20Rica>
- BID Invest & NTT Data. (2024). *Transformación Digital para la Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID. (Incluye hallazgos sobre madurez digital financiera: 92% entidades con canales digitales, etc.) Recuperado de <https://idbinvest.org/es/medios-y-prensa/lamadurez-digital-de-las-instituciones-financieras-es-clave-para-el-acceso-de-las#:~:text=El%20foco%20de%20las%20entidades,clientes%20a%20los%20servicios%20financieros>
- CENECOOP R.L. (2021). *Informe de Estado del Cooperativismo Costarricense*. San José, C.R.: CENECOOP. (Datos de número de cooperativas, empleo y asociados en CR; base para contexto histórico).
- Colmenares, F. (2022). “Comunicación digital utilizada por la cooperativa Colanta durante el confinamiento por COVID-19.” Universidad Minuto de Dios. (Tesis que analiza manejo de redes de Colanta en pandemia) Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/items/a76c9394-29e4-45bd-b037-09fa7008cd0c>

-
- Colmenares, F. (2022). Comunicación digital utilizada por la cooperativa Colanta durante el confinamiento por COVID-19. Universidad Minuto de Dios. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/items/a76c9394-29e4-45bd-b037-09fa7008cd0c>
- Coopenae R.L. (2021). Memoria Anual. San José, C.R.: Coopenae. Descripción del lanzamiento de WINK y cifras de adopción inicial).
- DataReportal. (2024). Digital 2024: Costa Rica. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-costa-rica>
- Escobar, A.M., & Avalos, A. (2020). "El eBranding o Branding Digital, fortaleza del futuro." Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 32(2), 6-15. (Revisión bibliográfica sobre branding digital y su importancia) Recuperado de FabianHerrera.net. (Blog explicativo del modelo SOSTAC aplicado a marketing digital) Recuperado de <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/589#:~:text=Escobar%2C%20A,15>
- Herrera, F. (2023). "SOSTAC: ¿Cómo usarlo en tu estrategia de marketing digital?". FabianHerrera.net. (Blog explicativo del modelo SOSTAC aplicado a marketing digital) Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/sostac#:~:text=Antevenio%20www,tus%20campa%C3%B1as%20de%20marketing%20digital>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley. (Conceptualización de Marketing 5.0) <https://pingback.com/es/resources/marketing-5-0/#:~:text=El%20Marketing%205,al%20bien%20de%20la%20humanidad>
- Liferay Inc. (2023). "¿Qué es la Experiencia del Cliente Digital?". Liferay Digital Experience Resources. (Definición de experiencia cliente digital y diferencia con CX tradicional) Recuperado de <https://www.liferay.com/es/resources//digital-customer-experience#:~:text=La%20experiencia%20del%20cliente%20digital,que%20el%20cliente%20se%20lleva>
- LJA.MX (2023). "Caja Popular Mexicana se quedó sin servicios digitales por falla de ciberseguridad." La Jornada Aguascalientes, 2 sept 2023. (Noticia sobre hackeo a CPM, con detalles de impacto y causa) Recuperado de <https://www.lja.mx/2023/09/caja-popular-mexicana-se-queda-sin-servicios-digitales-por-falla-de-ciberseguridad/#:~:text=CIUDAD%20DE%20M%C3%89XICO,causa%3A%20un%20problema%20de%20ciberseguridad>

LJA.MX. (2023, septiembre 2). Caja Popular Mexicana se quedó sin servicios digitales por falla de ciberseguridad. La Jornada Aguascalientes. Recuperado de <https://www.lja.mx/2023/09/caja-popular-mexicana-se-quedo-sin-servicios-digitales-por-falla-de-ciberseguridad/>

Martínez, R. (2025). "Dos Pinos: Una marca que trasciende generaciones." Revista E&N (Estrategia & Negocios), 11 abr 2025. (Artículo BrandLab que detalla inversiones tecnológicas, campañas 'Volví a la leche' y 'Así Somos') Recuperado de <https://www.revistaeyn.com/eyn-brandlab/dos-pinos-una-marca-que-trasciende-generaciones-BH25224757#:~:text=Un%20ejemplo%20de%20esto%20es,de%20manera%20estrat%C3%A9gica%20y%20combin%C3%B3>

MICITT. (2022). Estrategia de Transformación Digital Costa Rica 2023-2027. San José, C.R.: Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones. (Documento marco que sitúa la visión país en digitalización) Recuperado de <https://www.ulatina.ac.cr/articulos/como-esta-apostando-costa-rica-por-la-transformacion-digital-y-la-innovacion#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20est%C3%A1%20apostando%20Costa%20Rica,crecimiento%20econ%C3%B3mico%20y%20desarrollo>

OneClick Inbound Marketing CR. (2024). "Evolución del mercadeo digital en Costa Rica." OneClick Blog. (Artículo con data local de uso de redes, crecimiento de e-commerce en CR.

Pingback. (2022). "¿Qué es el Marketing 5.0 y por qué es importante?" Pingback.com Recursos. (Explicación didáctica del concepto Marketing 5.0 con ejemplos) Recuperado de <https://pingback.com/es/resources/marketing-5-0/#:~:text=En%20el%20campo%20tecnol%C3%B3gico%2C%20hemos,futuro%20puede%20llegar%20al%20metaverso>

Prensa Cooperativa (2024). "Innovación y Crecimiento - Dos Pinos invierte \$2 millones al año en tecnología." El Observador CR, 4 jul 2024. (Noticia de inversiones de Dos Pinos en tecnología avanzada, análisis de tendencias y digital) Recuperado de <https://www.revistaeyn.com/eynbrandlab/dos-pinos-una-marca-que-trasciendegeneraciones-BH25224757#:~:text=Dos%20Pinos%3A%20Una%20marca%20que,de%20tendencias%2C%20seguridad%20alimentaria>

Prnewswire. (2024). "Primera Neo Cooperativa de Costa Rica, WINK refuerza la seguridad de su plataforma con SHIELD." Comunicado de prensa, 8 feb 2024 Recuperado de <https://www.prnewswire.com/mx/comunicados-de-prensa/primera-neo-cooperativa-de-costa-rica-wink-refuerza-la-seguridad-de-su-plataforma-con-shield-302053373.html#:~:text=SAN%20JOSE%2C%20Costa%20Rica%2C%208,servicios%20financieros%20segura%20y%20confiable>

PRNewswire. (2024, febrero 8). Primera Neo Cooperativa de Costa Rica, WINK refuerza la seguridad de su plataforma con SHIELD. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/mx/comunicados-de-prensa/primera-neo-cooperativa-de-costa-rica-wink-refuerza-la-seguridad-de-su-plataforma-con-shield-302053373.html>

Revista E&N. (2025, abril 11). Dos Pinos: Una marca que trasciende generaciones. Estrategia & Negocios. Recuperado de <https://www.revistaeyn.com/eyn-brandlab/dos-pinos-una-marca-que-trasciende-generaciones-BH25224757>

Summa, Revista. (2023). "Digitalización, juventud y educación financiera: retos del sector cooperativo de ahorro y crédito en Costa Rica." Revista Summa, 6 feb 2023 <https://revistasumma.com/digitalizacion-juventud-y-educacion-financiera-retos-del-sector-cooperativo-de-ahorro-y-credito-en-costa-rica/#:~:text=Continuar%20con%20la%20adaptaci%C3%B3n%20de,y%20cr%C3%A9dito%20en%20nuestro%20pa%C3%ADs>

We Are Social & DataReportal. (2024). Digital 2024: Costa Rica. (Reporte estadístico de uso de Internet, social media y mobile en Costa Rica) Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-costa-rica/#:~:text=There%20were%204,in%20Costa%20Rica%20in%20January%202024>

Zúñiga, M. (2025). "2025: Año Internacional de las Cooperativas - Un modelo para el futuro digital." INCAE Blog, 5 ene 2025. Reflexión sobre cómo cooperativas están adaptándose a tendencias digitales, mención de casos regionales innovadores.