

PROYECTO MERCADO COOPERATIVO

Informe de cierre de proyecto

5 de mayo 2011

Diana Maria Monsalve, Directora Corporativa de Operaciones

José Luis Blanco, Gerente de Estrategia y Mercadeo

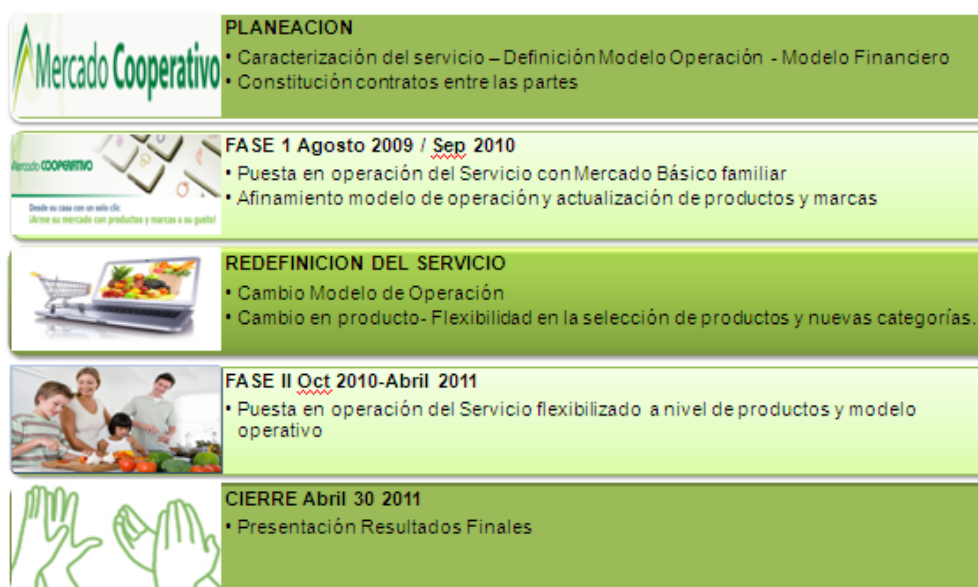
Con el objeto de contribuir con la promesa de Servicio de Servicio “Coomeva nos facilita la Vida”, se estructuro a mediados del año 2009 el servicio “Mercado Cooperativo”, el cual a través de una alianza con la firma [Abástico del Valle](#) ofreció la posibilidad -a la comunidad de asociados residentes en las ciudades de cali, Palmira y Jamundí- de poder realizar adquisición de su mercado familiar vía internet y con la facilidad de recibirlo en su casa, cargando el valor de la compra en el estado de cuenta de Coomeva.

La intención del proyecto fue validar si un servicio de este tipo podía llegar a masificarse en la cooperativa y expandirse a todo el país, en forma rentable para las partes: el asociado, la cooperativa y los aliados estratégicos.

El proyecto consistió en dos fases, que se distinguen por la naturaleza de la oferta al asociado. En la primera teníamos tres opciones de mercados estándar y en la segunda una posibilidad de elegir productos cantidades y marcas.

I. Planeación.

En la ejecución de este piloto de Servicio se llevaron a cabo las siguientes fases:



Adicionalmente, se aprovechó el mecanismo para ofrecer apoyo a asociados en dificultad económica por medio del Fondo de Solidaridad.

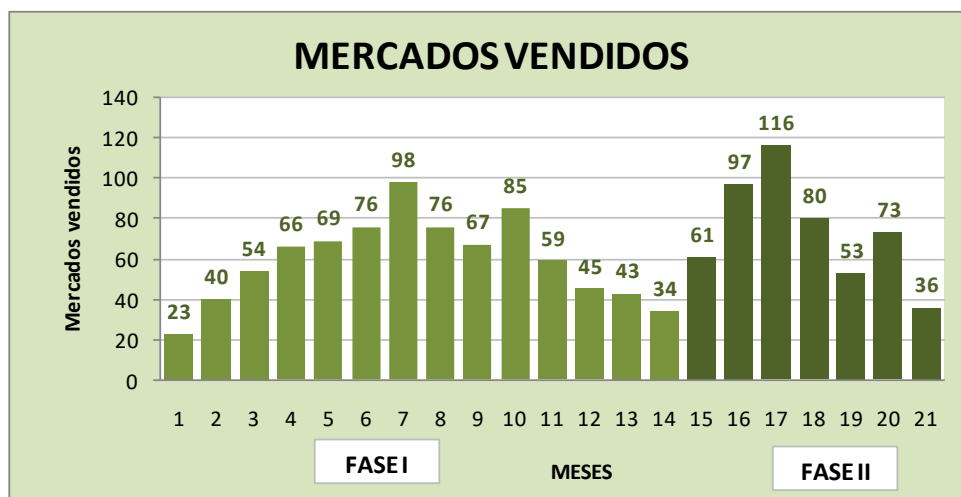
II. Resultados del Servicio

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos durante los veintiún meses (21) que se tuvo en operación el servicio “Mercado Cooperativo” en la zona geográfica indicada:

FASE	AÑO	PERIODO	MERCADOS VENDIDOS		VENTAS \$	
			NORMAL	FONDOSO	VENTAS \$	AHORRO (\$) PERCIBIDO POR EL ASOCIADO
FASE I	2009	Agosto-Diciembre	252		\$ 50.655.568	
	2010	Enero-Septiembre	583	202	\$ 126.005.529	
TOTAL FASE I		14 meses	835	202	\$ 176.661.097	\$ 31.175.488
FASE II	2010	Octubre-Diciembre	274	28		
	2011	Enero-Abril	242	67		
TOTAL FASE II		7 meses	516	95	\$ 100.380.386	\$ 11.459.164
TOTAL		21 MESES	1351	297	\$ 277.041.483	\$ 42.634.652

Cerca de 576 asociados se interesaron en la propuesta. De ellos poco más de la mitad hizo más de una compra, pero muy pocos se mantuvieron en todo el proceso (2,8 compras promedio por asociado).

El efecto novedad es importante como se ve en las gráficas, y únicamente cuando se intensificó la acción de mercadeo se logró subir puntualmente el uso, pero sin lograr nunca acercarse a niveles de equilibrio (que ronda para este proyecto las 450 ventas mes que debían ser de 350 mil pesos promedio). En la primera fase se lograron ventas promedio de 60 mercados mientras que en la segunda fase fueron de más de 80. La compra promedio fue de 200 mil pesos.



En la fase II del Proyecto se presentó una mejora sustancial en la demanda del Servicio como resultado de la flexibilización y mejora de los productos y servicios y cambio en el modelo operativo para la compra. Todo ello basado en lo que los asociados nos manifestaron como sus necesidades y deseos de mejoramiento.

III. Acciones comerciales

El producto se mantuvo muy presente en las comunicaciones de Coomeva desde su lanzamiento, con presencia en el sobre de facturación, correos electrónicos y folletería. Además se hicieron, especialmente en la segunda fase, acciones de difusión importante incluyendo asistencia reuniones de asociados para difundir el producto. A modo de ejemplo se resumen las principales iniciativas:

Actividades de Despliegue implementadas

	ACTIVIDADES	FECHA
Espacios Coomeva	Incluir Banner en la Página Web	Hasta el 04-Ene-10
	Tener un espacio en el Boletín Coomeva (Mensual)	Hasta el 04-Ene-10
	Incluir insertos en la facturación (25 –Nov al 05-Dic de 2010)	Hasta el 05-Dic-2010
Inducción	Participación inducción nuevos asociados	18-nov-10
	- Sede Nacional	25-nov-10
	- Hotel Dann Carlton	02-dic-10
	Inducción Fuerza de Ventas – UGA (Plenaria 03-Dic-2010)	15-dic-10
Visitas oficinas Coomeva	Coomeva Financiera Palmira (Gerencia y Comercial)	03-dic-10
	Gerencia Regional Coomeva Financiera (Miguel Angel Ramirez)	08-nov-10
Telemarketing	Telemarketing (318 asociados: compradores frecuentes Fase I)	08-nov-10
Emailing y msm	Envío emailing (1ª vez)	03-nov-10
	Envío msm (1ª vez)	05-oct-10
	Envío emailing (Refuerzo)	06-oct-10
	Envío msm (refuerzo)	28-oct-10
Diseño publicidad	Diseño de 2 Pendones (2m x 1m)	08-nov-10
	Diseño de volantes	19-nov-10
	Diseño de Afiches para colocar en los ascensores (Coomeva Sede Nacional)	02-nov-10

Entendiendo que la **opinión del asociado** es bien importante en este tipo de acciones, desde el principio e incluyó en la compra una encuesta de satisfacción,. Se hicieron varias encuestas telefónicas, se mantuvo un seguimiento permanente de atentos y de novedades de parte de los usuarios, etc.

Más del 80% de los asociados calificaron el servicio de bueno, siendo los temas que más valoraron la calidad de las personas, la entrega a domicilio y la calidad de ciertos productos. Lo que más observaciones presentó fue la limitada cantidad e artículos, en la

primera fase el no poder elegir los productos y, en ciertos casos errores de servicio propios de la actividad (frutas dañadas o de menor tamaño, etc).

Por ejemplo, mostramos los resultados de la última encuesta, que se realizó durante el mes de marzo de 2011, en la cual también se solicitó información sobre mejoras al producto. Los resultados fueron los siguientes:

¿Cómo le parece este servicio?	Total
Bueno	168
Excelente	36
Regular	2
Total general	206



COMENTARIOS ACERCA DE MERCADO COOPERATIVO		
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR	
	SOLICITUD INCLUSION NUEVOS PRODUCTOS	SUGERENCIAS
Los cambios son muy buenos: "Puedo escoger lo que me gusta"	Carnes rojas	Algunos precios son más altos, en comparación a los precios de los supermercados
Facilita la vida por falta de tiempo	Queso cusajada y queso campesino	Posibilidad de pagar de contado
	Pan de avena	
	Frutas y verduras más pintones para que duren más	
	Productos de aseo para hogar y personales	

La limitación de no contar con más productos, la ausencia de carnes rojas y productos de aseo, principalmente, hicieron que el asociado siempre tuviera que desplazarse al supermercado, lo que bajó el atractivo de la propuesta comercial. Esto podría explicar la baja frecuencia de la recompra y el desgaste en el tiempo de la base de usuarios.

IV. Balance financiero y presupuestal

El proyecto contó en todo momento con una o dos personas operativas de Coomeva así como una asignación parcial de tiempo de varios gerentes que no se reflejan en los gastos incurridos. En total se invirtieron 107,5 millones de pesos que supera en 42,8 millones al presupuesto. La mayor parte del déficit se dio en la primera fase.

Ejecución Presupuestal del Servicio

FASES	DATOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL SERVICIO MERCADO COOPERATIVO			
	AÑO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
FASE I	2009 (Oct- Dic)		\$ 10.491.612	-\$ 10.491.612
	2010 (Ene - Sep)	\$ 35.167.432	\$ 62.948.946	-\$ 27.781.514
FASE II	2010 (Oct - Dic)	\$ 5.961.630	\$ 20.287.112	-\$ 14.325.482
	2011 (Ene - Abr)	\$ 23.595.908	\$ 13.838.495	\$ 9.757.413
TOTAL		\$ 64.724.970	\$ 107.566.165	-\$ 42.841.195

Se hicieron gastos por 120 millones y se recuperaron 13 por vía de comisiones pagadas por el aliado estratégico. Los tres rubros principales de gasto fueron los sistemas y comunicaciones (23 millones), la publicidad (31 millones) y honorarios profesionales (18 millones).

En total se hicieron ventas por \$277 millones de pesos y se le dieron beneficios económicos al asociado por \$42,6 millones. Las ventas se cobran con un mes de posterioridad en la factura Coomeva, por lo que de estos 277 millones quedan por cobrar 23,4 millones. De ellos, hay 5,6 millones vencida (2% de la venta total). Valga decir que no tuvimos un solo caso de fraude.

CARTERA TOTAL		
Cartera Corriente (Cargada en el sistema)	\$ 2,905,419	1.0%
Cartera Corriente (Pendiente cargar en el sistema)	\$ 14,781,466	5.3%
TOTAL CARTERA Corriente	\$ 17,686,885	6.4%
Cartera vencida	\$ 5,175,121	1.9%
Cartera vencida (Intereses de mora)	\$ 476,521	0.2%
TOTAL CARTERA Vencida	\$ 5,651,642	2.0%
TOTAL CARTERA (Corriente + Vencida)	\$ 23,338,527	8.4%

V. Conclusiones

El balance general que se hace del proyecto es positivo puesto que logramos demostrar que existe una disposición del asociado es escuchar propuesta comerciales de la cooperativa en materia de comercialización.

Fuimos capaces de concretar una propuesta y tenerla en operación con un aliado externo y lograr una satisfacción importante en los usuarios, que valoraron tanto el producto como los beneficios económicos que le proporcionó. Creemos que el proyecto no logró los objetivos para justificar su permanencia por tres razones que no desdican las ventajas de la propuesta para el asociado:

- La propuesta fue limitada y no llenó la aspiración de un mercado integral y completo,
- El canal virtual no tiene la aceptación ni profundidad que se necesita para masificar este servicio u otros similares,
- Pese a la buena disposición del aliado y a los esfuerzos de ambas parte, este tipo de oferta necesita una logística no solo muy robusta, sino integrada y de cobertura nacional (como la que si tienen las grandes cadenas de supermercados).

Aspectos Positivos y por Mejorar

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS POR MEJORAR
Se logro una curva de aprendizaje importante sobre este servicio para la Comunidad de Asociados.	No se logro el volumen de ventas requeridos para mantener el servicio.
Relación contractual y Operativa con el proveedor.	Se eligió un proveedor con una oferta limita de productos propios de este servicio.
Beneficio económico para los asociados.	
Reducción de los intermediarios en el proceso.	No se logro que un numero creciente de asociados percibieran este servicio como oportunidad

- **Lecciones aprendidas para el futuro**

- Se confirma que existe un mercado potencial importante en temas de comercialización en beneficio del asociado.
- Un ejercicio de este tipo requiere una adecuada inversión en estudios de mercado y producto
- Se requieren proveedores de cobertura nacional y con oferta más completa para satisfacer no solo las necesidades del asociado sino además sus expectativas.
- Una iniciativa de este tipo requiere una adecuada estructura que permita el mejoramiento continuo del Servicio y su expansión geográfica a fin de beneficiar a un mayor número de asociados a nivel nacional. Más que un proyecto, habría que darle forma de empresa.

En conclusión el proyecto se suspende en esta etapa, pero no se desiste de la visión de construir una oferta comercial desde Coomeva para el asociado que capitalice esta valiosa experiencia.

En la dirección y orientación del proyecto participaron desde Coomeva el Dr. Carlos Alomía, Ximena Rizo, Lilliana Guzmán, Diana Monsalve y José Blanco. Por las contrapartes la empresa Quick asignó a Hugo Zafra y Noel Rodríguez.