

**Cooperativa Digital CoomOn**

**Presentado por:**

**Ricardo Ríos López**

**Juan Camilo Rojas**

**Profesor:**

**Doménico Barbato**

**PROYECTO DE GRADO**

**Cooperativa Digital CoomOn**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN MERCADEO**

**Cali, Colombia**

**2022**

# Tabla de Contenido

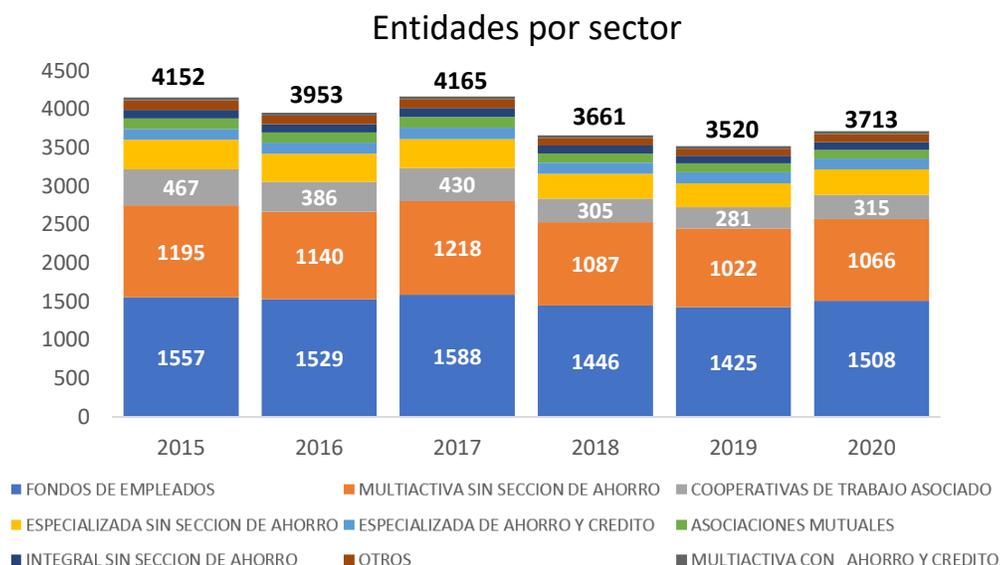
<b>1. Análisis del Mercado</b> .....	4
1.1. Definición del Problema.....	4
1.2. Clientes .....	5
1.3. Tamaño de Mercado y fracción del mercado .....	11
1.4. Análisis de los competidores .....	12
1.5. Definición de producto y/o servicios.....	144
1.6. Estrategia de mercadeo y plan de ventas .....	188
<b>2. Análisis Técnico</b> .....	21
2.1. Procesos productivos o de prestación de servicios:.....	21
2.2. Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros .....	211
2.3. Distribución de planta/oficinas y de equipos.....	222
2.4. Boceto Gráfico.....	233
<b>3. Análisis administrativo</b> .....	25
3.1. Estructura Organizacional.....	25
3.2. El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige .....	26
3.3. Socios Claves.....	27
<b>4. Análisis legal y social</b> .....	28
4.1. Análisis legal .....	28

4.2. Permisos y manejo de propiedad intelectual .....	29
5. Análisis económico.....	30
5.1. Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo .....	30
6. Road Map del negocio .....	32
7. Conclusiones.....	333
8. Referencias.....	344

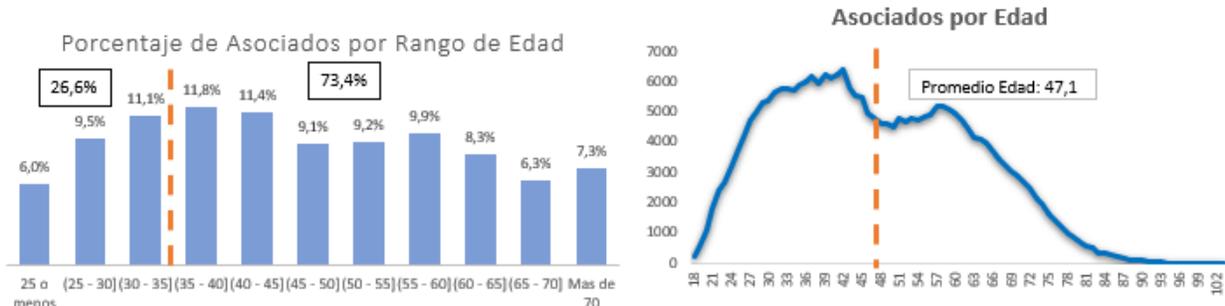
# 1. Análisis del Mercado

## 1.1. Definición del Problema

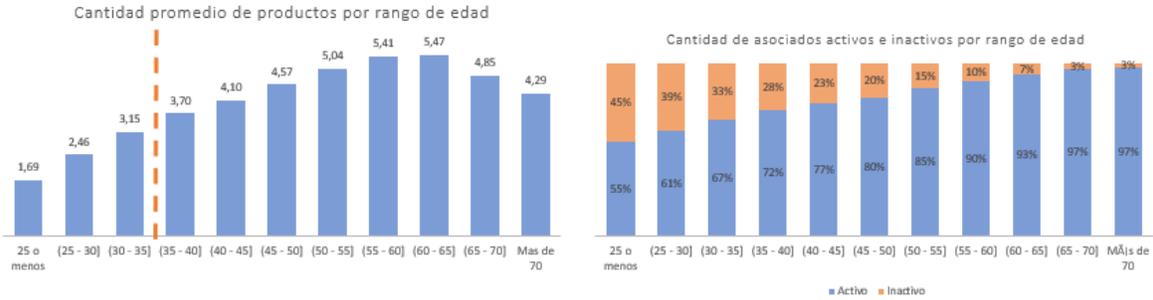
Al revisar las tendencias del sector solidario en Colombia evidenciamos que en los últimos años el número de entidades solidarias se ha reducido, pasando de 4.152 en 2015 a 3.713 en 2020 una disminución del 10%.



En este mismo sentido evidenciamos que los asociados de estas entidades han alcanzado un grado de madurez importante en términos de rango etario, prueba de esto es que, en la cooperativa más grande del país, Coomeva, el promedio de edad de sus asociados es de 47,1 años y solo el 26,6% de su población pertenece al segmento de menores de 35 años.



En este mismo sentido, al revisar el performance de los asociados menores de 35 años a la cooperativa Coomeva evidenciamos que son los de la más baja conexión en términos de usabilidad, consumo de productos y recurrencia en los pagos de sus cuotas.



Por lo antes descrito, evidenciamos una clara desconexión de las nuevas generaciones de colombianos con el modelo cooperativo y solidario, esto compromete la supervivencia de este en el largo plazo y demanda un repensar del mismo, donde se construyan nuevos canales de comunicación y atracción para el segmento de menores de 35 años, a través de un conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas, pasando de un modelo que comúnmente se piensa para eliminar carencias, a uno que ayudará y acercará a los jóvenes a cumplir sus sueños. Por todas estas razones queremos presentarles la primera cooperativa digital de Colombia, CoomOn, una cooperativa pensada para todos los jóvenes del país.

1.2. Clientes

De acuerdo con la problemática definida declaramos claramente que nuestro segmento serán los jóvenes profesionales o estudiantes universitarios menores a 35 años, esto porque queremos conectar la población de este rango etario con la Coomeva, y además son los más afines con el modelo digital que pretendemos plantear para la cooperativa CoomOn.

Según este segmento es de suma importancia para nosotros recopilar un conocimiento profundo del estilo de vida, necesidades, expectativas y sueños de esta población con el objetivo de construir la mejor oferta de productos y servicios que los satisfaga, para esto nos apalancaremos en el estudio denominado “Brain Metriect Jóvenes” desarrollado por Coomeva en el año 2018, este se planteaba como objetivo diseñar una estrategia efectiva y potente para atraer y retener al segmento jóvenes en Coomeva, por medio de una inmersión en la mente inconsciente de ellos utilizando entrevistas psicoantropológicas, medición de ondas

cerebrales y tecnología biométrica, para descubrir sus motivadores, inhibidores y bloqueos más poderosos.

Metodología:



Dentro de los insights más importantes encontrados en las entrevistas psicoantropológicas evidenciamos los siguientes:



Así mismo es importante contar las historias detrás de cada una de las entrevistas realizadas en el estudio, por lo cual enumeramos las más relevantes:

### Significado de la vida:

- “Uno nunca puede quedar estancado, uno siempre tiene que ir por más y más cosas. Cada vez aprendiendo mucho más” (Mujer de 23 años).
- “Hay que saber del mundo, hay que saber lo que pasará, de lo que pasó, para uno poder estar centrado en el ahora y poder buscar soluciones para poder ayudar” (hombre de 20 años).

Para los jóvenes universitarios la vida es estar siempre en movimiento y la definen como un viaje, un camino para recorrer con un fin noble, esto encaja en los fundamentos del cooperativismo y la oferta de valor de la cooperativa Coomeva, donde apoyamos a los asociados en cada etapa de su vida y a través de la cooperación todos ganamos.

### El éxito significa esfuerzo:

- “Una persona que está escalando, que no ha llegado del todo, pero está llegando, pero que con el simple hecho de estar llegando ya se considera una persona exitosa” (mujer de 19 años).
- “Para poder tener éxito hay que esforzarse y el éxito es algo que no acaba, es algo continuo. Nosotros los seres humanos estamos hechos para vencer obstáculos, en cuanto su mente le dé, el éxito no tiene una cima” (hombre de 24 años).

Encontramos que los jóvenes consideran que el camino verdadero de su vida está lleno de obstáculos y hay que sortearlos con esfuerzo. Al igual que el punto anterior evidenciamos en esto otro puente con la filosofía cooperativa, pues a través de la cooperación podemos apoyar a los jóvenes a sortear los obstáculos de su camino de la vida.

### Significado de la familia:

- “Mi familia es lo que me ha dado todo y gracias a ellos son por lo que me esfuerzo y sé que el día de mañana voy a poder recompensar todo lo que han hecho por mí, mi familia es primordial” (mujer de 19 años).

- “Un árbol por muy grande que sea, por muy imponente que parezca, siempre tendrá unas raíces muy grandes. Esa grandeza tiene firmeza y las raíces son lo más importante de un árbol, no es el fruto, es la raíz que no se ve” (hombre de 24 años).

Los jóvenes se conectan muy fuerte con la familia; la madre es símbolo de esfuerzo y la familia define sus raíces. En este punto podemos encontrar una conexión de estas dos generaciones y afirmar que los padres pueden jugar un papel como influenciador o patrocinador de sus hijos para conocer y adoptar el modelo cooperativo.

#### Significado de sus metas:

- “Poder afianzar idiomas, me gustaría viajar a Corea porque siento es un mundo poco conocido en Colombia” (mujer de 23 años).
- “Ver todo el daño que le estamos haciendo a nuestro mundo también me duele. Entre más hagas el cambio mejor va a ser tu vida y todo lo que siembres en tu vida lo vas a cosechar, ayudando a las demás personas a estar bien” (mujer de 18 años).
- “Si no tengo límites voy a lograr todo lo que quiero, siempre en ir más allá, porque siempre habrá algo mejor” (hombre de 19 años).

Buscan herramientas que les permita explorar y salir de su zona de confort, al mismo tiempo tienen la necesidad de sentir que se transforman en buenas personas.

#### Significado de viajar:

- “Mi sueño es poder viajar por todo el mundo, conocer otras culturas, otras personas, para mí es importante porque te nutre de conocimiento, te llena de alimento, te da una perspectiva del mundo totalmente diferente. Siento que cuando uno viaja se vuelve más tolerante con muchas cosas, porque conoces otras culturas, religiones, personas con tradiciones totalmente distintas a las de uno, pero que uno se da cuenta de que vemos las cosas diferentes, pero al final somos lo mismo” (mujer de 23 años).

Viajar se convierte en una herramienta que les permite transformarse en mejores personas, así el turismo se convertirá en unos de los principales servicios que deberá ofrecer la cooperativa digital para poder conectar de manera eficiente con este segmento.

### Significado de humanidad:

- Uno solo no llega a ninguna parte, el éxito se logra cuando uno intenta hacer algo por los otros tomándose de las manos con personas de diferentes culturas con diferentes trajes” (mujer de 19 años).

Los jóvenes conectan poderosamente con la multiculturalidad, esto puede convertirse en una barrera de entrada debido a la concepción nacional de las cooperativas en el mundo.

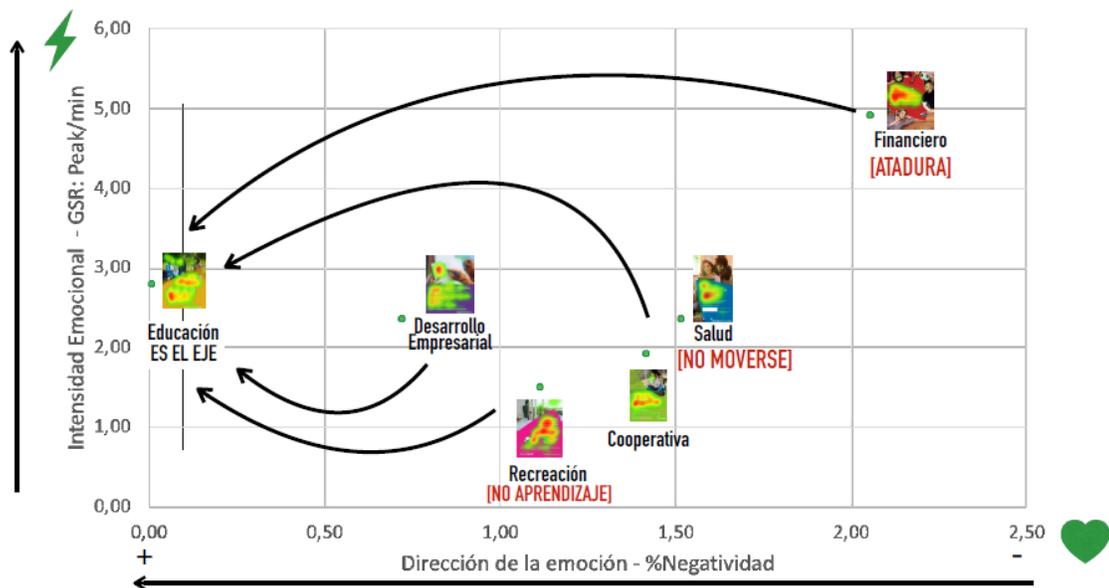
### Significado de éxito:

- “Empezar a trabajar, poder adquirir yo misma mi dinero, no depender de mis papás respecto al dinero, porque en estos momentos si quiero salir me toca decirles a ellos” (mujer de 18 años).
- “Ser una persona que no tenga que depender de las decisiones de los demás, determinante, sin límites y que vaya más allá de lo que las personas te piden o lo que quiera” (mujer de 19 años).

Dentro de sus códigos buscar su independencia es fundamental y esto para sentirse buenas personas.

De acuerdo con estos importantes hallazgos podemos encontrar 3 dimensiones claves que deben movilizarse dentro del proyecto de cooperativa digital para atraer el segmento joven:

1. Educación: el principal mecanismo con el cual consideran que pueden alcanzar su independencia.
2. Recreación: los viajes son la herramienta que consideran más relevante para comprender el mundo y abrir la mente. Educarse.
3. Emprendimiento: Alternativas para crear o imaginar algo que pueda impulsarlos.



Por último, se revisó a través de herramientas eye tracking, la intensidad emocional y dirección de la emoción de los entrevistados al exponerlos a diferentes publicidades de los productos y servicios que ofrece Coomeva, en este caso referenciamos los financieros, salud, cooperativos, recreación, desarrollo empresarial y educación.

Se encontró que la diversidad es un punto muy importante de la conexión emocional, la educación logra la mayor conexión emocional positiva para los jóvenes universitarios. Financiero y salud, los temas de más alta sensibilidad emocional, ellos sienten que lo financiero los atan quitándoles independencia y sienten que no necesitan servicios de salud, sin embargo, se conectan con alternativas que les permitan mantenerse en movimiento. Educación es el eje de la motivación, la herramienta más relevante para lograr su independencia. Para conectar con los jóvenes, las dimensiones deben comunicarse en función de la educación.



#### 1.4. Análisis de los competidores

Con respecto al análisis de competidores tenemos que decir, que actualmente de acuerdo con la revisión y benchmarking realizados no hemos encontrado otra cooperativa digital en Colombia, por lo que este comparativo se dividirá en dos partes, la primera revisará las principales características de las cooperativas más importantes en Colombia, y la segunda expondrá referentes del mercado con gran presencia y operación digital.

### 5 COOPERATIVAS -comparadas en diferentes aspectos



### Costos de Asociatividad

						
Afiliación(única vez)	\$ 90,652			\$ 9,500	\$ 29,260	
Aporte social	\$ 15,000	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 94,000	\$ 9,000	\$ 45,426
Fondo mutual Prev, Fcro, Soc			\$ 8,000			
Auxilio Funerario						\$ 16,808
Recreación						\$ 11,538
Calamidad						\$ 3,114
Solidaridad						\$ 74,375
<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>\$ 15,000</b>	<b>\$ 10,000</b>	<b>\$ 28,000</b>	<b>\$ 94,000</b>	<b>\$ 9,000</b>	<b>\$ 151,261</b>

El costo de la asociatividad resulta muy importante y se convierte en una barrera para Coomeva al ser una de las cooperativas más costosas del país, esto es un punto de suma relevancia a tener en cuenta los ingresos del segmento joven, es prioridad para CoomOn, establecer una estrategia de precio y costos accesible y acorde a los ingresos del segmento definido.

Ahora revisemos sus portafolios:

## Portafolio

						
<b>Portafolio</b>	Banca Seguros, Cuentas de Ahorro, PAP, Cuenta Campañas Políticas, Tarjetas, CDT-CDAT. Créditos, Aportes Sociales, Microcréditos, Vivienda	Cuentas y planes de ahorro, CDAT, Crédito Independiente y Agropecuario, Créditos: Estudio, empleados y pensionados, virtual, rotativo, Mi casa feliz, Tarjetas Seguros	Cuenta de nómina y ahorros, CDT Familia, Ahorro programado, Créditos, Tarjetas, Seguros	Ahorro y CDAT digital y tradicional, Fincoahorrito, Créditos, Tarjetas, Seguros, Salud	Ahorro, Crédito, Seguros, Educación, Convenios	Solidaridad, Créditos, CDA, CDT, CT, CD, Seguros, Educación, Turismo, Microcrédito, Desarrollo Empresarial, EPS, Medicina Prepagada, Emergencias Médicas, Salud Oral, Crédito Patrimonial y solidario, Credimutual, FSV, Vivienda para todos
<b>Productos Nuevos y Estrella</b>	Acceso a la ley borrón y cuenta nueva, Cuenta Campañas Políticas, Viajes de confianza, Programa beneficios, PE: Prestación de productos y servicios de ahorro y crédito en condiciones justas y accesibles, que posibilita inclusión al sistema financiero	Aplicativo Agromóvil; Espiga Dorada, Don Lucas (microcréditos), Hay campo "pa" rato, Premio Emprendedor, Parche Educativo, PE: Crédito	CDAT, Familia Protegida, Sacúdete: programa de apoyo para la contratación de jóvenes, Tarjetas de Crédito	Crédito educativo y digital, Ahorro, Seguro deportivo PE: Ahorro extraordinario, Fincoahorrito, Ahorro Extraordinario Plus, CDAT	Ahorro programado (Siembra futuro, Proyéctate), Seguros familiares, Educación (becas, convenio de educación formal)	Cuidado oncológico, Alivios, Vivienda para Todos, Coomeva Emprende más, seguro educativo, Plan Básico Protección asociado, Servicio Mutua en salud, Pólizas

### Hallazgos Principales:

1. La mayoría de los portafolios de las cooperativas se enfocan en temas de créditos con tasas muy accesibles (inclusión financiera) y de fácil trámite, agilidad y otorgamiento.
2. Si bien no tienen un solo producto, cuentan con los que cubren las necesidades de una persona y se encargan de potenciarlos con diferentes campañas.
3. Se destacan los productos de ahorro con beneficios especiales y alternativas de financiación para vivienda, educación, entre otros.
4. La claridad en la información, comunicación y asesoría es un direccionador transversal en las Cooperativas.
5. La personalización en la atención y oferta son una variable fundamental en la prestación de servicio.
6. Los niveles de resolutivez en primer contacto para solución de PQR'S es vital para mejorar la experiencia de los asociados.
7. Disponibilidad de diferentes canales para escuchar al asociado (digitales, telefónicos y presenciales) centros de experiencia acorde a necesidades.

8. Autogestión 7/24 a través de bots en herramientas digitales y telefónicas.
9. Indicadores clave: satisfacción, volumen PQR'S y tiempos de respuesta.

Análisis de referentes digitales:



“Luchamos contra la complejidad del sistema financiero para que recuperes el control de tu dinero. “El futuro es morado. Nu es parte de Nubank, el banco digital independiente más grande del mundo. Somos una empresa de tecnología que se ha propuesto liberar a millones de personas de la complejidad financiera.



Es una plataforma de crowdfunding o financiamiento colectivo, donde puedes crear campañas a las cuales llamamos Vakis. Una campaña de crowdfunding básicamente es una "vaca en línea", donde se busca recaudar fondos de diferentes personas que comparten los mismos ideales y quieren llevar a cabo un proyecto juntos.



Asistente virtual desarrollado por Amazon, utilizado por primera vez en el altavoz inteligente Amazon Echo. Actualmente, Alexa está disponible en inglés, alemán, japonés, francés, italiano y español.



Empresa de servicios multimedia sueca fundada en 2006, cuyo producto es la aplicación homónima empleada para la reproducción de música vía streaming.

### 1.5. Definición de producto y/o servicios

Para la definición del paquete de productos y servicios, una vez más usaremos como pilar fundamental el estudio del segmento joven “Brain Metric Jóvenes” donde encontramos 3 focos de conexión con ellos que son la educación, la recreación y turismo y el emprendimiento, a través de los cuales definimos nuestra oferta de valor:

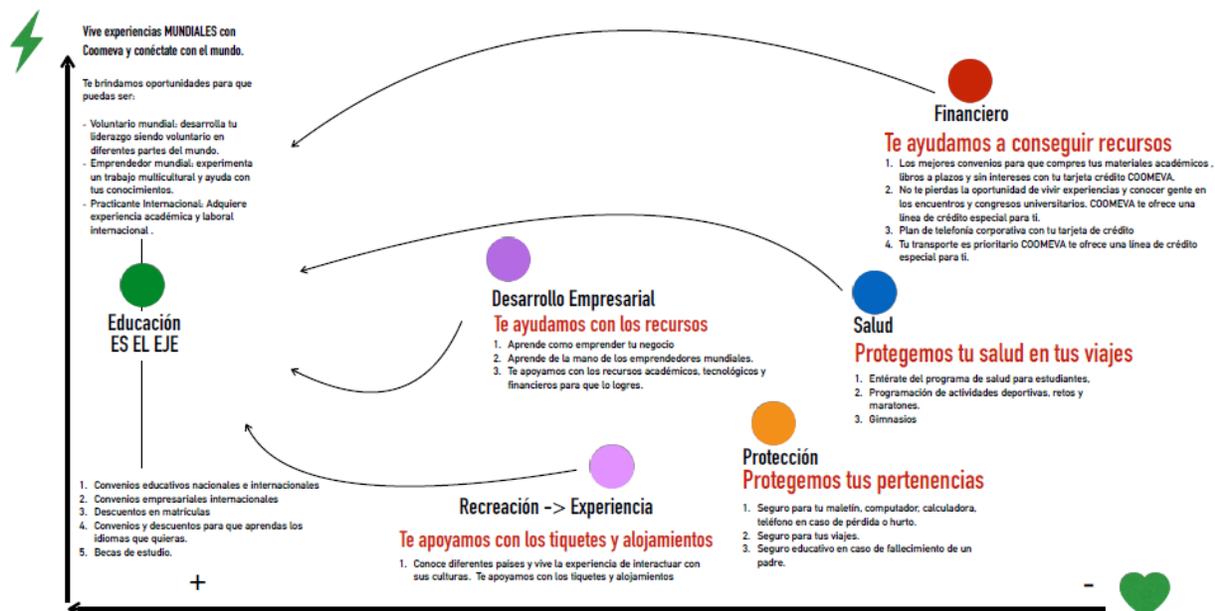
En CoomOn nos aseguramos de incorporar a la sociedad jóvenes con visión internacional que les permita impactar positivamente el sector empresarial en Colombia y generar

emprendimientos de impacto global, CoomOn educa para lo incierto, la Universidad educa para lo cierto.

## Modelo de Negocio



## Productos y servicios:



Descripción del portafolio de productos y servicios:

### Fondo mutual educativo:

La educación se convierte en el eje integrador de nuestra propuesta, por lo cual los asociados a la cooperativa CoomOn a través de un fee mensual contribuirán a este fondo que les dará múltiples beneficios como:

1. Convenios educativos nacionales o internacionales.
2. Convenios empresariales internacionales.
3. Convenios y descuentos para que aprendas el idioma que quieras.
4. Becas de estudio

Así mismo tendremos unos programas especiales que son:

- Voluntariado mundial: desarrolla tu liderazgo siendo voluntario en diferentes partes del mundo.
- Emprendedor mundial: experimenta un trabajo multicultural y ayuda con tus conocimientos.
- Practicante internacional: adquiere experiencia académica y laboral internacional.

### Fondo mutual de recreación y turismo:

Otro punto encontrado de suma importancia es la necesidad de viajar y conocer el mundo que tienen los jóvenes, por eso a través de las contribuciones a este fondo los asociados a CoomOn se beneficiaran al recibir apoyos con tiquetes y alojamientos para vivir la experiencia de interactuar con culturas de diferentes países.

### Fondo mutual de desarrollo empresarial:

A través de las contribuciones a este fondo, los asociados a CoomOn que decidan comenzar a emprender o tengan emprendimientos, obtendrán un apoyo importante en las siguientes dimensiones:

1. Aprende como emprender tu negocio
2. Aprende de la mano de los emprendedores mundiales
3. Te apoyamos con los recursos académicos, tecnológicos y financieros para que lo logres.

#### Producto complementarios Financieros:

Estos serán ofrecidos a todos los asociados a la cooperativa sin tener que realizar un pago adicional, los beneficios financieros que se ofrecerán son:

- Los mejores convenios para comprar los materiales académicos, a plazos y sin interés a través de la tarjeta de crédito CoomOn.
- Línea de crédito especial para la financiación de congresos y encuentros universitarios.
- Plan de telefonía cooperativa pagando con la tarjeta de crédito de asociados.
- Línea de crédito para movilidad, financiación para motos, patineta eléctrica y bicicletas.

#### Productos complementarios de protección:

No tendrán cobro adicional y ofrecerán los siguientes beneficios a los asociados:

1. Seguro para tu maletín, computador, teléfono o tablet en caso de pérdida o hurto.
2. Seguro para tus viajes.
3. Seguro educativo en caso de fallecimiento de un padre.

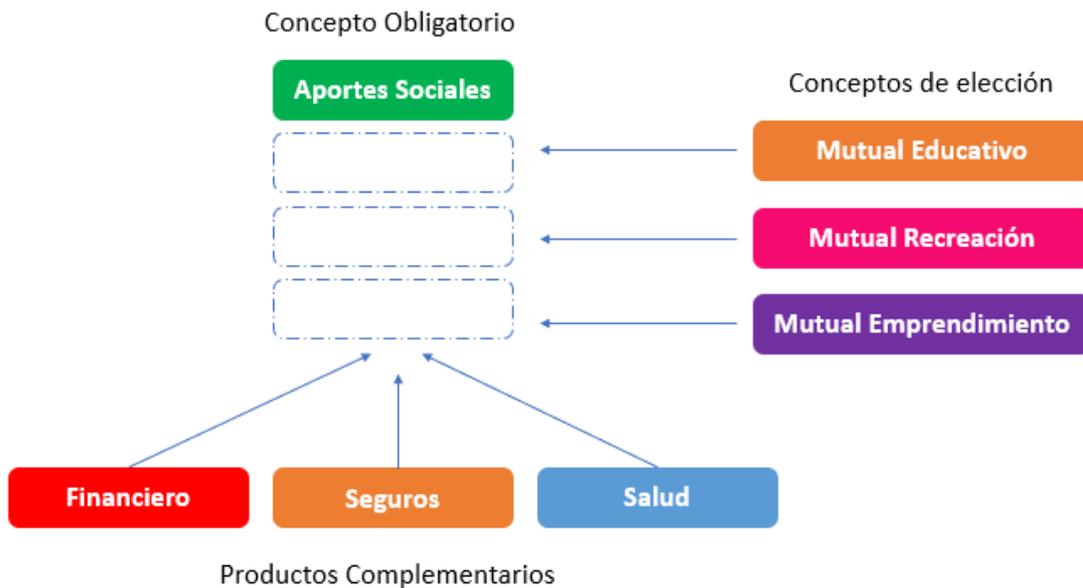
#### Productos complementarios de salud:

los productos de salud también serán complementarios y sin cobros adicionales, los beneficios que ofrecerán son los siguientes:

1. Programa de salud para estudiantes
2. Programa de actividades deportivas, retos y maratones
3. Convenios con Gimnasios.

Por último, queremos resaltar la modularidad que tendrán nuestros paquetes para asociados, la premisa será hacer las cosas más fáciles, que sientan atracción por nuestros productos y servicios cuando inician sesión en nuestro mundo digital, brindando formas de hacer la vida cotidiana más interesante mediante la implementación de la tecnología, simplificando la experiencia general y haciendo que todo sea más de “autoservicio”. Que se sientan cómodos, ayudándolos a comprender todas las cosas positivas que seguirán cuando los servicios digitales se conviertan en la corriente principal, brindando un modelo de conexión 360°.

Paquetes a la carta:

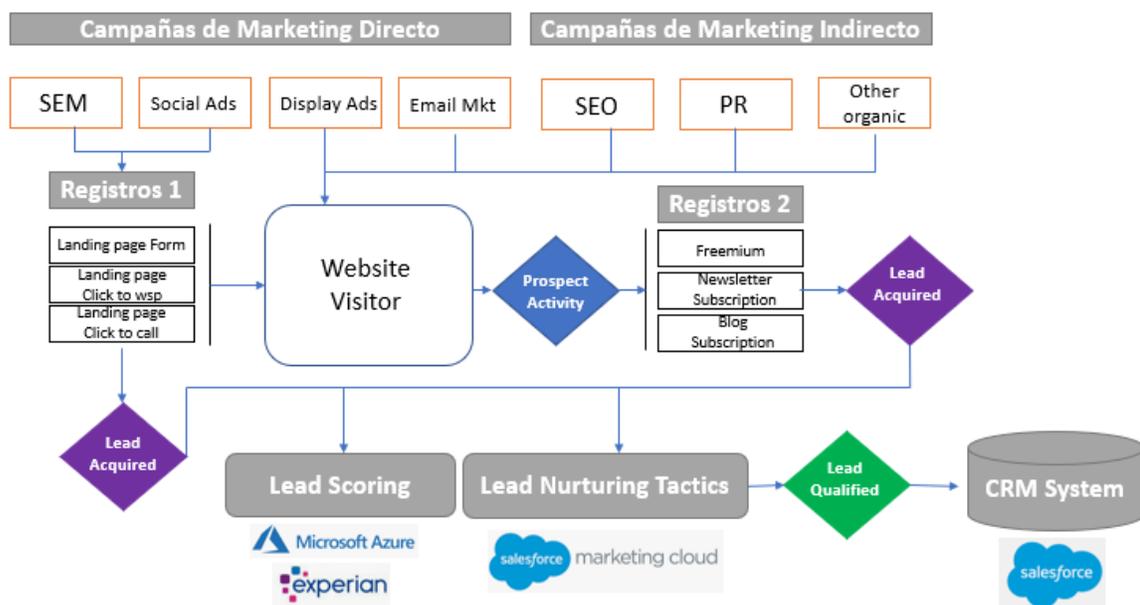


### 1.6. Estrategia de mercadeo y plan de ventas

Nuestra estrategia de mercadeo y ventas será netamente digital, para esto estableceremos una estrategia de atracción de leads, que tendrá como pilares los insights descritos anteriormente, utilizaremos diferentes campañas de marketing directo con conceptos de atracción con productos anclas que sean afines con el segmento definido, además de maximizar la captura

de registros a través de las campañas de marketing indirecto, todo esto estará apalancado en una unidad de trabajo que hemos denominado “fábrica de leads”, dentro de la misma aplicaremos una fase de lead scoring en la que utilizaremos datos del buró para obtener información financiera de los prospectos, con la cual realizaremos técnicas de machine learning apalancados en la nube de Microsoft Azure. Para la fase de lead nurturing determinaremos diferentes customer journey a través del marketing cloud de Salesforce y toda la gestión comercial de cierre de ventas se realizará en el CRM Salesforce.

### Modelo de adquisición de cliente:



### Estímulos:



**Conéctate con el mundo**

Activa tu liderazgo con Coomeva y equípate con las mejores herramientas a nivel mundial, fórmate tu futuro

**Coomeva**

**Emprendedor mundial**  
Inicia tu camino empresarial, aprendiendo de emprendedores en el mundo

**Voluntario mundial**  
Conoce diferentes países, siendo voluntario para los objetivos de desarrollo de la ONU

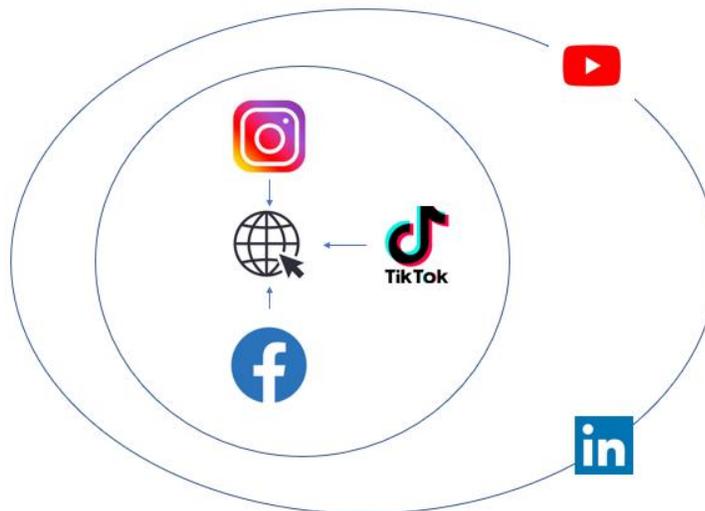
**Talento mundial**  
Experimenta trabajar en otras culturas a través del mayor número de prácticas internacionales que puedas vivir

Descubre más beneficios asociándote a Coomeva:

- VALORES Y EXPERIENCIAS**  
Planes de alojamiento, tarjetas asociadas a internacionalización para todos los niveles y seguros
- FINANCIERO**  
Descuentos y facilidades de pago en la mayoría de la compra y en los cursos de idiomas que deseas aprender
- DESARROLLO EMPRESARIAL**  
Descuento y financiación de las empresas locales
- SALUD**  
Planes de cobertura dental, de lesiones y cirugías para que puedas vivir sin límites
- PROTECCIÓN**  
Seguros para los riesgos y/o más eventos

Créditos, tarjetas de crédito y facilidades de pago en cualquiera de los servicios que requieras, SIN NECESIDAD DE EXPERIENCIA CREDITICIA, además de descuentos en establecimientos aliados como restaurantes, comunicación, ropa, libros y materiales para tu carrera.

Ecosistema digital:



Tik tok: Red principal contenido pegajoso en videos cortos

Instagram: Segunda red Principal contenido vía reels testimoniales

Facebook: Tercera red principal contenido live con influenciadores.

Sitios Web: Landing Pages, más profundidad en información

YouTube: Información más especializada y de mayor profundidad

LinkedIn: Fase posterior para atracción de un segmento de mayor edad

## 2. Análisis Técnico

### 2.1. Procesos productivos o de prestación de servicios:

En los procesos de prestación de servicios queremos dar un aterrizaje a los costos de la asociación en los fondos mutuales apalancados en algunas tarifas actuales que se manejan dentro de la cooperativa Coomeva a continuación describimos estas tarifas a través de una tabla:

	BASE % SMMLV	PRESUPUESTO 2020			
Nivel Educativo	% mínimo	APORTES	FONDO DE RECREACIÓN	FONDO DE EDUCACIÓN	FONDO DE EMPRENDIMIENTO
Estudiantes	0,30%	\$ 3.000	\$ 12.700	\$ 12.700	\$ 12.700
Recién Graduados	1,00%	\$ 10.000	\$ 12.700	\$ 12.700	\$ 12.700
Profesionales	5%	\$ 50.000	\$ 12.700	\$ 12.700	\$ 12.700

Las tarifas de cada fondo y los aportes sociales están dadas en términos del salario mínimo y nuestra estrategia pricing está definida por el nivel educativo como una variable proxy de los ingresos, así un estudiante con todos los beneficios de CoomOn pagaría máximo \$41.100, un recién graduado \$48.100 y un profesional \$88.100.

### 2.2. Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

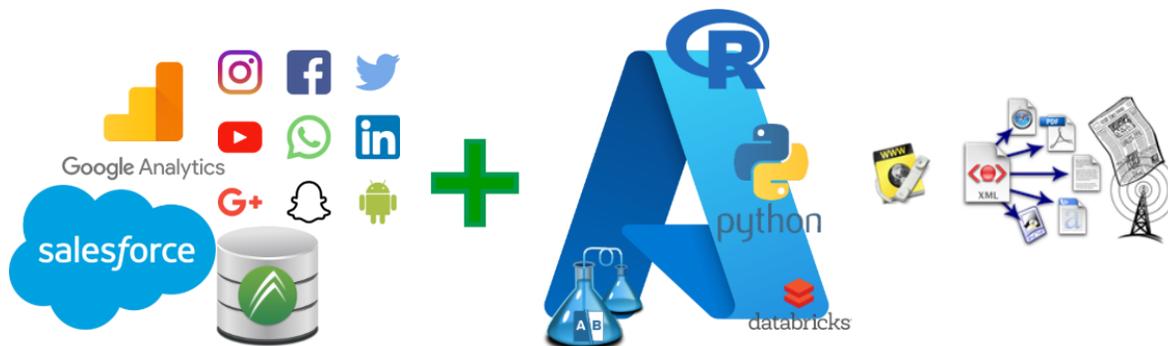
Tecnología:

Como requerimientos tecnológicos y teniendo en cuenta que este proceso se apalancará en el data driven marketing, deberán estar enfocados en plataformas o software que nos permitan cumplir las siguientes premisas:

- Obtener información sobre el patrón de participación del cliente
- Mejores segmentos, mejor relacionamiento
- Optimizar el gasto en publicidad

- Tener una visión más completa del mercado
- Ser capaz de integrar datos de múltiples fuentes y extraer de muchos canales diferentes simultáneamente.
- La integración no basta, es necesario activar la información con analítica y automatización
- Difundir los productos de información para cerrar el lazo

De acuerdo con estas premisas compartimos nuestro modelo de data driven marketing:



### 2.3. Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para definir la planta necesaria para poner en funcionamiento CoomOn, es importante mencionar que la cooperativa digital será una nueva unidad de trabajo dentro de la estructura actual de Coomeva, de acuerdo con esto compartimos las necesidades de planta adicionales que dimensionamos:

Director: Sería la cabeza y líder del proceso, será el encargado de determinar los planteamientos estratégicos de la operación, de acuerdo con lo planteado por el consejo de administración.

Coordinador: Sería el segundo al mando del proceso, será el encargado y líder de la ejecución de los planes de acción definidos desde la estrategia.

Analista de insight: Especialista en big data encargado desde los datos, construir insight que contribuyan a mejorar y robustecer el proceso constantemente.

Analista Administrativo: Encargado de surtir todos los procesos administrativos y financieros necesarios para la administración de la Cooperativa Digital.

Fuerza de 30 agentes call center: Para el funcionamiento de nuestro plan comercial necesitaremos un total de 30 agentes comerciales del call center, los cuales realizarán un acompañamiento consultivo a los “Sales Qualified leads”, este personal tendrá una capacidad de atender 60.000 consultas de una hora en un año.

#### 2.4. Boceto Gráfico

Logotipo:



El logotipo y nombre obedece a la unión de una parte de nombre Coomeva en este caso “Coom”, con la palabra en inglés “On” que traduce encendido, así mismo fonéticamente se escucha como la expresión en inglés “Come On”, que significa ven o vamos, por ende, en su conjunto, el logotipo es una invitación a encenderse para los jóvenes y que hagan parte de la primera cooperativa digital de Colombia.

Códigos de marca:



Dentro de los códigos de marca queremos utilizar imágenes frescas y que atraigan al público joven, así mismo hacer fuerza a lo digital con el mantra todo a un clic, además de la importancia de conectar el mañana con el hoy, comenzar a construir hoy mismo tú y yo del mañana.

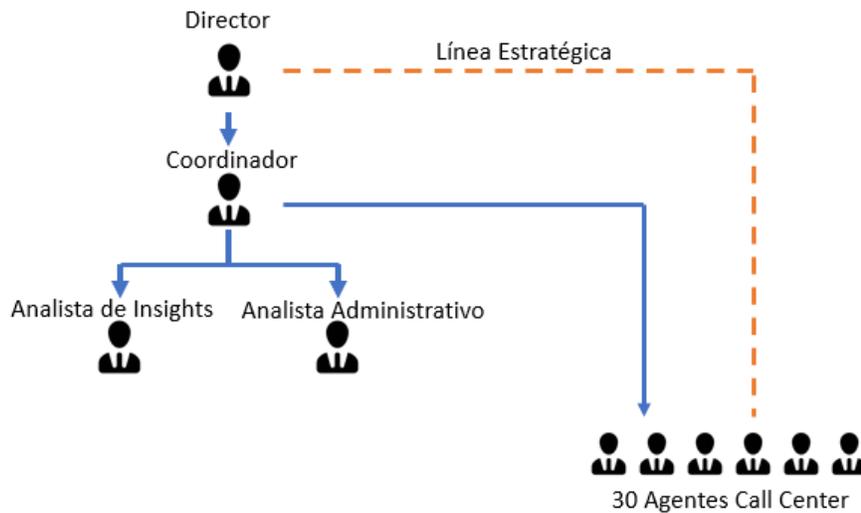
App Móvil:

Para el caso de la aplicación móvil compartiremos unos bocetos del proceso de vinculación digital a la cooperativa CoomOn, esta experiencia se realizará a través de la app Mi Coomeva.



### 3. Análisis administrativo

#### 3.1. Estructura Organizacional



Compartimos la estructura organizacional de los cargos descritos anteriormente, en este sentido es importante aclarar que el encargado de administrar y liderar a los agentes comerciales será el coordinador, sin embargo, el director tendrá una línea estratégica sobre el equipo y en cualquier momento podrá dar lineamientos al mismo.

### 3.2. El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

Dentro del perfil de nuestro equipo, tenemos una división de 3 categorías de acuerdo con el cargo que ocuparán nuestros colaboradores, a continuación, explicamos brevemente.

**Líder Transversal:** son colaboradores que apoyan la estrategia del negocio y responden por los resultados de esta. A nivel personal debe ser una persona con alta capacidad de transformación, impactando e influenciando su entorno de manera positiva en pro del cumplimiento de los objetivos. Este Rol lo cumplirá el director, quien deberá tener experiencia comprobada liderando estrategias de marketing digital y además de visión y capacidad comercial.

**Líder de área:** Son colaboradores con personal a cargo. Debe tener la capacidad de inspirar el desarrollo personal y profesional de su equipo. A nivel técnico también debe contar con experiencia en mercadeo digital, mucho foco en manejo de equipos comerciales, este rol lo cumplirá el coordinador.

**Líder individual:** Es el colaborador que lidera actividades o tareas específicas sin tener personal a cargo. A nivel personal, las expectativas de este colaborador deben ser de una persona capacitada para trabajar en equipo de manera eficiente, así mismo la capacidad de desarrollarse y mejorar continuamente ante un contexto de cambio constante. Este rol podría estar reflejado en nuestros dos analistas, donde a nivel técnico el analista de insights debe ser un especialista en datos y analítica, con alta capacidad de modelamiento matemático y estadístico, mientras el analista administrativo deberá conocer de procesos logísticos, financieros y administración de recursos.

### 3.3. Socios Claves



Con respecto a los socios claves hemos dividido las necesidades fundamentales en 4 pilares:

Marketing Digital: Como pilar de nuestra estrategia comercial será de vital importancia la central de medios quien se convertirá en integrador para apalancar la estrategia digital, así mismo la información adicional que nos pueda brindar el buró será importante para enriquecer nuestro proceso de leads scoring.

Diseño de Productos: Para toda la oferta de productos complementarios que planteamos en nuestro portafolio será vital la intervención y sinergia de las empresas del grupo que actualmente ofrecen portafolios de productos enfocados en financiero, seguros y salud.

Alianzas y Convenios: Tomando en cuenta las 3 dimensiones claves para la atracción del segmento joven, que son, la educación, los viajes y el emprendimiento, consideramos clave gestionar de manera eficiente las alianzas con las asociaciones internacionales para poder llevar a cabo los programas voluntario y practicante mundial, así mismo alianzas con referentes como Airbnb y Booking, serán vitales para los planes de turismo y todo el portafolio de emprendimiento se deberá apalancar en la fundación Coomeva.

Tecnología: Para llevar a cabo el “data driven marketing” necesitamos apalancarnos como explicamos anteriormente que nos permitan administrar grandes volúmenes de información convirtiéndola en un activo estratégico para el proceso, para esto nos apalancaremos en el CRM Salesforce y en la nube Azure.

## 4. Análisis legal y social

### 4.1. Análisis legal

Para CoomOn, se validó con el área jurídica y se definió que esta se establecerá como una nueva unidad dentro de la cooperativa Coomeva, se usará la documentación contractual de vinculación digital que ya existe (Imagen - Obligatoriedad, Fondos Sociales y Mutuales) documento llevado al consejo de administración donde queda aprobado NO solicitar documentos físicos a las personas que quieran pertenecer al ecosistema digital. Continuaremos con los Términos y condiciones, Política de tratamiento de datos personales y Contratos de adhesión, que aplican para todas las empresas del GECC.

<https://www.coomeva.com.co/publicaciones/41275/importante-politica-de-proteccion-de-datos-personales/>

<https://www.coomeva.com.co/publicaciones/21945/terminos-y-condiciones---coomevacomco/>

#### Aviso de Privacidad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

El GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA -GECC-, conformado por la **Cooperativa Médica Del Valle y de Profesionales de Colombia -COOMEVA-**, identificada con el NIT. 890.300.625-1, en su calidad de matriz del Grupo y por las siguientes empresas subordinadas: i) **Corporación Club Campestre Los Andes** con NIT. 805.000.301-2; ii) **Fundación Coomeva** con NIT. 800.208.092-4; iv) **Coomeva Servicios Administrativos S.A. en liquidación** con NIT.900.015.339-1; v) **Banco Coomeva S.A.** con NIT. 900.406.150-5; vi) **Coomeva Corredores de Seguros S.A.** con NIT.900.367.164-1; vii) **Conectamos Financiera S.A.** con NIT 900.467.106-1; viii) **Conecta Salud S.A.** con NIT.900.498.431-3; ix) **Coomeva Medicina Prepagada S.A.** con NIT.805.009.741-0; x) **Fiduciaria Coomeva S.A.** con NIT 900.978.303-9, quienes de ahora en adelante de manera individual o conjunta se entenderán como el GECC sobre esta materia.

## Obligatoriedad Fondos Sociales y Mutuales

### Estatuto Social

Artículo 6. Actividades que se pueden realizar en cumplimiento del objeto social:

7. **Crear fondos sociales y mutuales** para la prestación de servicios sociales institucionales (.).
8. Prestar servicios a través de los Fondos Mutuales de Previsión, Asistencia y Solidaridad, (.), **para lo cual realizan contribuciones económicas de manera obligatoria.**

Artículo 72.- **Funciones del Consejo de Administración** 24. Evaluar y presentar a la Asamblea General los proyectos sobre creación de fondos sociales y mutuales que establezcan contribuciones obligatorias para los asociados.

### Consejo de Administración

Es función del Consejo de Administración, expedir las reglamentaciones necesarias para el desarrollo del objeto social de la Cooperativa

- ❖ Fondo Mutual para el Desarrollo Empresarial, la Recreación y la Cultura (Acuerdo No. 531 /CA-AC-2017.531)
- ❖ Fondo Legal de Solidaridad o de Calamidad Doméstica (Acuerdo No. 628 /CA-AC-2020.628)
- ❖ Fondos Mutuales de Solidaridad y de Auxilio Funerario (Acuerdo No. 639 /CA-AC-2020.639)

### Conclusiones

- Se requiere reformar el artículo 8 del Estatuto Social respecto de la obligatoriedad de realizar contribuciones económicas a los Fondos Mutuales de Previsión, Asistencia y Solidaridad.
- Se debe presentar a la Asamblea una proposición que elimine la obligatoriedad de realizar contribuciones económicas al Fondo Mutual para el Desarrollo Empresarial, la Recreación y la Cultura y al Fondo Legal de Solidaridad o de Calamidad Doméstica.
- El Consejo de Administración debe actualizar la reglamentación de los Fondos correspondientes.

## 4.2. Permisos y manejo de propiedad intelectual

Coomeva y sus Empresas han dispuesto en COOMEVA.COM.CO ciertos contenidos tales como mensajes, diseños, banners, botones, códigos fuente, códigos objeto, animaciones, gráficos, archivos de sonido o imagen, fotografías, grabaciones, software, marcas, lemas y todas las creaciones del intelecto humano protegidos y protegibles por las normas de Propiedad Intelectual.

Los derechos sobre los signos distintivos, las nuevas creaciones y los derechos de autor sobre los Contenidos son de propiedad de Coomeva y sus Empresas o del creador original de los mismos y están plenamente protegidos por las normas nacionales e internacionales de derechos de autor y propiedad intelectual. En consecuencia, salvo lo expresamente señalado en los TÉRMINOS, el Usuario deberá abstenerse de copiar, divulgar o reproducir de cualquier forma y por cualquier medio los Contenidos y, en general, cualquier clase de material accesible a través de COOMEVA.COM.CO.

Se autoriza a los asociados, afiliados o particulares para desplegar en pantalla, copiar o distribuir los Contenidos únicamente para uso personal no comercial, siempre que los Contenidos no sean modificados de ninguna forma y conserven todas las leyendas de derechos de autor y de otro tipo de propiedad contenidas en los mismos. Esta autorización se revocará de manera automática por la mera liberalidad de Coomeva y sus Empresas y con el propósito de proteger los derechos de propiedad intelectual propios o de terceros. Cualquier uso no autorizado de los Contenidos constituye una violación a estos TÉRMINOS, a las leyes y tratados internacionales en materia de propiedad intelectual.

## 5. Análisis económico

### 5.1. Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

#### Costos y Gastos

	Costos operación primer año (Cifras en Miles de Millones)			
	FONDO DE RECREACIÓN	FONDO DE EDUCACIÓN	FONDO DE EMPRENDIMIENTO	Total
Capital Semilla 20% Excedentes Coomeva	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 6.000
Nomina anual	\$ 1.392			\$ 1.392
Inversión Marketing Digital	\$ 233	\$ 233	\$ 233	\$ 699
Inversión Buró	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 210
Licencias CRM	\$ 60			\$ 60
<b>Total</b>				<b>\$ 8.361</b>

Al realizar este ejercicio para la CoomOn, hicimos una revisión dentro de la cooperativa de cómo se realizó la conformación de fondos en los últimos años, en su mayoría estos comenzaron con un capital semillas que proviene de los excedentes de un ejercicio de años anteriores de la cooperativa, generalmente un total del 10% de estos, lo que nos daría un capital semilla de 6000 millones, 2000 por fondo. De aquí en adelante tenemos costos asociados a la operación anualizados, así determinados que la nómina anual sería de 1.392 millones, la inversión de marketing digital de 699 millones con un CPL aproximado de 7000 pesos, 270 millones en consultas al buró y 60 millones en licencias del CRM.

A continuación, brindamos una referencia de los costos unitarios:

Concepto	Mes	Año
Salario Director	\$ 9.500.000	\$ 114.000.000
Salario Coordinador	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Salario Analista 1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Salario Analista 2	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Agentes x 30	\$ 90.000.000	\$ 1.080.000.000

CPL	\$ 7.000
Meta Leads	100.000
Inversion Pauta	\$ 700.000.000

Costo unitario Buró	\$ 2.100,00
Numero Consultas	100.000
Inversion Buró	\$ 210.000.000

Costo unitario licencias CRM	\$ 2.000.000
Licencias requeridas	\$ 60.000.000

## Ingresos

Para la aproximación de los ingresos realizamos una serie de supuestos de acuerdo con los negocios actuales del grupo Coomeva, así mismo hicimos un ejercicio de 4 años donde se espera una vinculación de asociados de 20.000 por año, a continuación, compartimos los números:

Ingresos				
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Administracion de fondos (6%) Recaudo	\$ 720.000.000	\$ 1.440.000.000	\$ 2.160.000.000	\$ 2.880.000.000
Ingresos por creditos	\$ 10.252.294.742	\$ 35.646.721.125	\$ 71.373.982.237	\$ 114.433.370.337
Primas Seguros	\$ 525.000.000	\$ 1.050.000.000	\$ 1.575.000.000	\$ 2.100.000.000
Ingresos Totales	\$ 11.497.294.742	\$ 38.136.721.125	\$ 75.108.982.237	\$ 119.413.370.337
Número de asociados	25.000	50.000	75.000	100.000

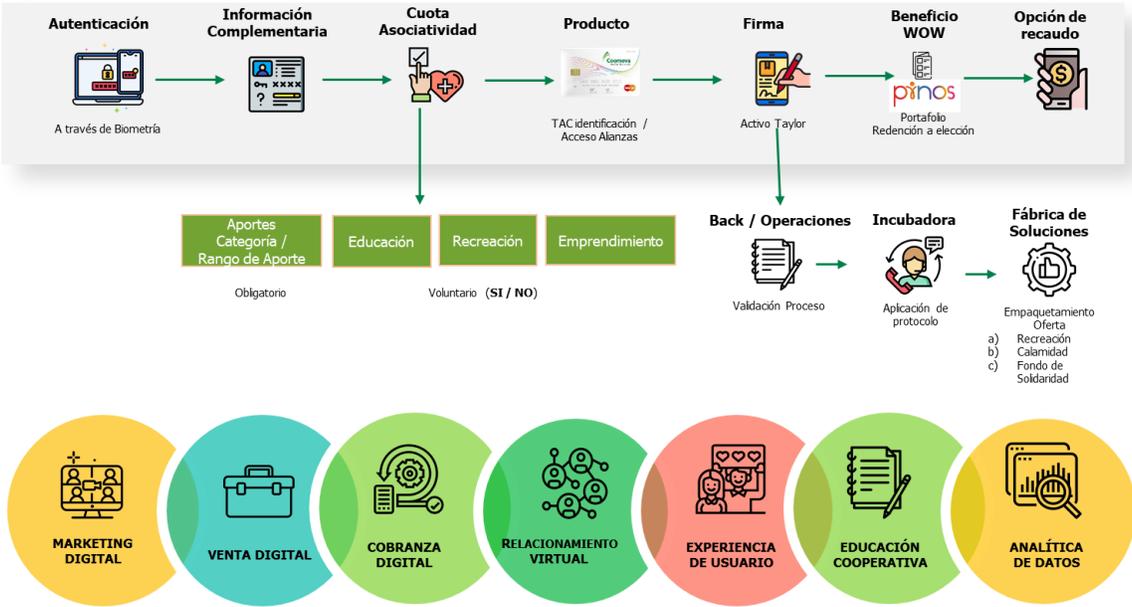
Recaudos de los Fondos	\$ 12.000.000.000	\$ 24.000.000.000	\$ 36.000.000.000	\$ 48.000.000.000
Número de asociados	25.000	50.000	75.000	100.000

Supuesto Penetracion Productos Financieros				
Tarjeta de credito TAC (40%)	10000	20000	30000	40000
Credito libre inversion (20%)	5000	10000	15000	20000
Credito de Vehiculos (10%)	2500	5000	7500	10000
Supuesto Penetracion Productos de Seguros				
Maleta Protegida (20%)	5000	10000	15000	20000
Seguro de viajes (10%)	2500	5000	7500	10000
Seguro educativo (5%)	1250	2500	3750	5000

Los ingresos de la cooperativa digital serán de dos tipos, los primeros por administración de los fondos mutuales, para esto la manera más común es cobrar esta administración como un porcentaje de los recaudos que tendrá el fondo, en este caso elegimos el 6%. En segundo punto y muy importante para calcular los ingresos del ejercicio es rentabilizar la base de asociados a través de la colocación de productos y servicios con retornos importantes, para el ejemplo utilizamos las dimensiones financieras y de seguros donde usamos un supuesto de penetración para cada producto. Los productos elegidos fueron: Tarjeta de crédito, crédito de libre inversión, crédito vehículos, seguros de maleta protegida, seguro de viajes y seguro educativo.

Para el cálculo de los ingresos por créditos utilizamos algunos supuestos de los montos promedios de estos, las tasas de interés, el porcentaje de deterioro, el índice de cartera vencida e índice de pagos, de esta manera pudimos realizar el cálculo de los ingresos por intereses, evidenciando que este es el producto más rentable de nuestro portafolio. Para el caso de las pólizas de seguros calculamos una tasa de rentabilidad del 25%.

### 6. Road Map del negocio



Integración procesos del ecosistema backoffice, Operaciones y Tecnología, Data, Marketing y producto y oferta personalizada, Canales, CRM, analítica Y omnicanalidad

## 7. Conclusiones

Es evidente que existe una desconexión del modelo cooperativo con las nuevas generaciones, este no se ajusta a sus necesidades y expectativas de vida y su intervención es tan poca, que no son escuchados por las cooperativas actualmente. Específicamente en Coomeva se evidencia una muy baja participación de los jóvenes, siendo también los de menores tasas de permanencia y los que menos se conectan con el portafolio de productos y servicios

Claramente se tiene la necesidad de una actualización de modelo cooperativo, desde nuestra invitación, este cambio comienza con una reestructuración de la propuesta de valor, el portafolio de productos y servicios y el modelo comercial y de mercadeo, sin embargo, a largo plazo si se quiere garantizar la supervivencia de este modelo, será necesario actualizarlo desde sus fundamentos tomando en cuenta los cambios de contexto y las nuevas generaciones.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación fue definir las 3 dimensiones más importantes para conectar con los jóvenes, en este caso fueros educación, recreación y emprendimiento, siendo la educación el eje central e integrador y a través del cual pueden ofrecerse productos claves del portafolio como los financieros, seguros y salud, adicional a esto una característica fundamental de nuestro portafolio será el concepto de modularidad, la capacidad de elección, un modelo a la carta donde los prospectos asociados podrán armar el modelo que más les guste, además de ir acorde con su capacidad de pago.

Nuestro modelo comercial y de mercadeo será netamente digital, por lo cual a través de la denominada “fábrica de leads” nos haremos fuertes en la base de atracción de prospectos, por medio de diferentes campañas que tendrán como ancla los diferentes productos de nuestro portafolio, así mismo a través de las fases de lead scoring y lead nurturing garantiremos la mayor cantidad de “sales qualified leads” maximizando el cierre de ventas.

Recomendamos al grupo Coomeva llevar a cabo el proyecto de la cooperativa digital, este sería el primer transformarse y a traer de manera muy eficiente al segmento de jóvenes de

menores de 35 años, así mismo este proyecto de cumplir si primer hito que sería alcanzar una población de 135.860 conformaría una masa crítica de población que podría ser rentabilizada de excelente manera.

## **8. Referencias**

Brian Metrics. (2018) estudio jóvenes Coomeva

Coomeva. (2020) investigación plan joven

DANE. (2018). Censo Nacional de Población y vivienda

DANE. (2018-2021). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. ECV

DANE. (s.f). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica#preguntas-frecuentes>

DNP. (2015). Tipologías Departamentales y Municipales: una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/2015may28%20Tipologias.pdf>

La República. (2022) Los startups Bitfy y Belo harán parte del programa ‘Start Path Crypto’ de MasterCard: <https://www.larepublica.co/finanzas/las-startups-bitfy-y-belo-haran-parte-del-programa-start-path-crypto-de-mastercard-3337987>

La República. (2022) Gastos Hormiga han disminuido más de 6,4% con la cotización del dólar a 3723: <https://www.larepublica.co/finanzas/gastos-hormiga-han-disminuido-mas-de-64-con-la-cotizacion-del-dolar-a-372379-3338358>