



# *Coomeva en las comunidades*

*Identidad y participación local*

*Dra. Maria Eugenia Pérez, Presidenta Consejo de Administración  
Cali, 16 de marzo 2012*

# *Antecedentes*

En la pasada Asamblea los delegados solicitaron al Consejo de Administración que analizara más en profundidad los efectos y características de la centralización y el localismo en la Cooperativa.

La Declaración de Calima y el Plan Estratégico confirmaron el compromiso local de la cooperativa con la participación y la gestión.

Esta preocupación ha sido objeto de varias reuniones y sigue presente en nuestras discusiones y reflexiones por lo que corresponde adoptar una posición y darse un plan de acción de corto y mediano plazo

# *Antecedentes*

Es importante que, de cara a la Asamblea, establezcamos un consenso y llevemos esta conversación a un plano que nos ayude a profundizar en la gestión democrática sin menoscabar los principios que nos hemos dado en el mismo estatuto de cómo funciona y se gobierna nuestra cooperativa.

Existe una casuística de situaciones locales que es la que surge en las discusiones, pero el tema es mucho más profundo e importante que eso.

Por esta razón les invito a que regresemos a los tres niveles de lo local en Coomeva que les propuse en octubre pasado

*Entendimiento del tema*

## *De que se trata el localismo...*

Un buen análisis y la construcción de un consenso necesitan que aclaremos el lenguaje...

Al discutir de localismo en Coomeva en realidad estamos abarcando tres tipos de temas que son de niveles y contenidos muy distintos

*Modelo  
de Gobierno*

*Modelo  
de Servicios*

*Modelo  
de Gestión*

*Entendimiento del tema*

## *Tres dimensiones a tener en cuenta*

### *Modelo de Gobierno*

Tiene que ver con la participación local, la toma de decisiones, la conexión entre los niveles y estamentos de la dirigencia y sus órganos de gobierno.

### *Modelo de Servicios*

Todas las interacciones con el asociado ocurren en lo local (salvo web y centro de contacto), por lo que es esencial la sensibilidad y adaptación a las condiciones y necesidades de cada zona

### *Modelo de Gestión*

Mixto con decisiones y operaciones centralizadas y descentralizadas. El criterio es de eficiencia operativa y aprovechamiento de oportunidades de mejora.

Según la lógica y características de cada negocio, regulación, volúmenes, etc.

# *Entendimiento en Coomeva*

## *Localismo*

El localismo en Coomeva **implica la posibilidad para los asociados** en cada comunidad, especialmente en las zonas, **de manifestarse y participar del gobierno democrático** recurriendo a las instancias y mecanismos que fija el estatuto.

## *Centralismo*

Consiste en el ejercicio de las funciones y roles que exige el mantener la **“unidad de propósito, dirección y control, con estructura organizacional única y la misma base social”**.

La existencia de una “dirección central” es la que permite el gobierno y estabilidad de una entidad tan grande y compleja como es Coomeva y su Grupo Empresarial .

# *Como mejorar en los tres ámbitos*

El desarrollo de una organización de carácter nacional siempre genera desafíos importantes, en especial en un país como el nuestro, dónde las regiones cuentan con marcadas diferencias de culturales y desarrollo.

Coomeva tiene el compromiso, y la oportunidad, de seguir construyendo, alrededor de la visión de los fundadores, una entidad solidaria fuerte y efectiva en la mejora de la calidad de vida de los asociados.

## *Localismo en Coomeva*

# *Modelo de Gobierno*

El estatuto establece la relación entre los distintos órdenes, al fijar a las zonas y regiones responsabilidades propias distintas de la Asamblea General, el Consejo y la Junta de Vigilancia.

Son tareas aplicadas al territorio o ámbito correspondiente y siempre “enmarcadas dentro de las políticas, planes y programas de carácter nacional definidos por la Asamblea general y el Consejo de Administración”(art. 91).

- En las **zonas** se establecen por Estatuto la Junta de Representantes y el Comité Zonal de Administración. En las **regiones**, establece dos órganos: la Junta Regional de Delegados y el Comité Regional de Administración.
- Además, existen tanto en la zona como en la región Comités de Vigilancia que operan bajo los lineamientos del capítulo X del Estatuto vigente. En las regiones y zonas, los comités pueden crear comités específicos en forma temporal o permanente.
- Existe una normativa del Consejo de Administración (acuerdos 274 y 275 del 7 de julio 2006) que establece las **reglas de operación** de dichos comités.
- Complementariamente la Presidencia Ejecutiva de la cooperativa designa en ambos niveles unos representantes: el **Gerente Regional** y más recientemente el **gerente zonal**.



*Localismo en Coomeva*  
***Modelo de Gobierno***

**Cuales son las oportunidades? Les propongo las siguientes:**

- **Conviene revisar la pertinencia y relación costo beneficio de la actual estructura de comités locales.**
- **Hay que dar a estas dirigencias zonales y regionales un soporte desde la cooperativa para que realicen efectivamente su misión**
- **Necesitamos asegurar que existe un vínculo y un alineamiento desde las zonas hasta el Consejo de Administración, que la voz de la dirigencia circule en las dos direcciones fluidamente**

## *Localismo en Coomeva*

# *Modelo de Gestión*

Nuestro modelo, desde el estatuto, declara la “unidad de propósito, dirección y control, con estructura organizacional única y la misma base social”.

La escogencia de que actividades y responsabilidades se dejan a nivel local y cuales a nivel nacional debe basarse en reglas objetivas

- Unas funciones y roles que son corporativos y centralizados.
- La definición de las políticas y procesos desde la central con ejecución local cuando corresponde.
- La primacía ciertas reglas
  - la sana gestión,
  - la búsqueda de economías de escala,
  - la mayor eficiencia y
  - la flexibilidad para atender oportunamente las necesidades locales.

*Localismo en Coomeva*

# *Modelo de Gestión*

**Cuales son las oportunidades?** Les propongo las siguientes:

- Que la administración revise en profundidad los procesos para asegurar la calidad y oportunidad
- Identificar que decisiones y acciones conviene ejecutar en lo local y establecer las reglas de operación
- En lo regional, mejorar la integración y los procesos de las empresas y CSA para que operen con fluidez y oportunidad
- En lo local nombrar los gerentes de zona y responsabilizarlos de la atención del asociado y el buen funcionamiento de los órganos democráticos

## *Localismo en Coomeva*

# *Modelo de Servicio*

El servicio de la cooperativa se presta en lo local. Lo que los asociados necesitan es que en cada comunidad la atención sea adecuada, que exista una sensibilidad y algún grado de adaptación de las políticas y servicios a la idiosincrasia propia de la zona o la región

- Actualmente nuestras políticas y diseños son de carácter nacional, lo que en ciertos casos no favorece un sentimiento de apropiación o una adecuada respuesta a casos particulares.
- Tenemos un tema sin resolver que es la disparidad entre las grandes ciudades, las medianas y las pequeñas. Es claro que es imposible la misma gama de servicios en todo el país, pero al menos la calidad y entorno debería estar asegurado para todos los asociados.
- Hay que profundizar en el conocimiento de las necesidades y satisfacción del asociado en cada zona.



*Localismo en Coomeva*  
**Modelo de Servicio**

Cuales son las oportunidades? Les propongo las siguientes:

- Dotarnos de un Plan de infraestructura para que en un horizonte de cuatro años aseguremos una plataforma de servicio de calidad en todo el país
- Fortalecer la estrategia de CAC para que tengamos servicio integral en todo el país.
- Adaptar nuestra estrategia de comunicación para que tenga en cuenta de mejor manera el ámbito local.

# *Localismo y Centralismo en Coomeva*

**La conjunción entre la vivencia del localismo**  
en el que se potencia el entendimiento y satisfacción integral  
de las necesidades de nuestros asociados  
**y la centralización de procesos**  
que generan ahorros por economías de escala y sinergias en la  
operación,  
logrando mayor competitividad y eficiencia,  
**nos permiten prestar más y mejores servicios**  
**de cara a todos los Asociados,**  
maximizando los beneficios al colectivo  
y facilitando a la Cooperativa la creación de valor.



# *Gracias*

*Coomeva en las comunidades*

*Dra. Maria Eugenia Pérez, Presidenta Consejo de Administración  
Cali, 16 de marzo 2012*

# *Marco estatutario*

- **Artículo 1 del Estatutos** manifiesta que Coomeva cuenta “con unidad de propósito, dirección y control, con estructura organizacional única y la misma base social”. El artículo 2 precisa que cuenta con “dirección central y gestión descentralizada”.
- El modelo de Gobierno corporativo, establecido en el capítulo IX del estatuto identifica **tres órdenes de dirección**: nacional, regional y zonal, fijándose como zonas aquellas ciudades en las cuales exista una cantidad de asociados que iguale o supere el 1% del total.
- En dichas **zonas** se establecen por Estatuto la Junta de Representantes y el Comité Zonal de Administración. En las **regiones**, por su parte, el Estatuto establece dos órganos: la Junta Regional de Delegados y el Comité Regional de Administración.
- Además, existen tanto en la zona como en la región Comités de Vigilancia que operan bajo los lineamientos del capítulo X del Estatuto vigente. Adicionalmente, se permite que en las regiones y zonas, los comités designen comités específicos en forma temporal o permanente.
- Existe una normativa del Consejo de Administración (acuerdos 274 y 275 del 7 de julio 20906) que establece las **reglas de operación** de dichos comités.
- Complementariamente la Presidencia Ejecutiva de la cooperativa designa en ambos niveles unos representantes: el **Gerente Regional** y el **representante del Presidente Ejecutivo en lo zonal** (Director Zonal), cuyas funciones tienen que ver con la aplicación en esos ámbitos de las directrices y planes de la administración.

# *Fundamentos desde la estrategia*

*El Plan Estratégico y la Declaración de Calima aportan varios elementos*

- **Localismo:** Valorizado como una de nuestras mayores fuentes de posicionamiento y generación de valor, y concretado a través de una oferta adaptada a las características de los asociados.
- **Unidad de gobierno:** La variedad geografía, de negocios y de asociados no debe llevarnos a perder la unidad fundamental que como organización debemos tener, al contrario el desafío es fortalecernos como organización al tiempo que ahondamos nuestras raíces locales.
- **Cercanía y acceso al asociado:** Es esencial una gran participación local en la identificación de oportunidades y en el desarrollo de los puntos de contacto.
- **Desarrollo de la marca como un activo estratégico:** Al mismo tiempo, queremos que Coomeva tenga una imagen armónica y estándar en todo el país al interior de una arquitectura de marca bien definida.
- **Creación de valor al asociado:** Es esencial que todo en nuestra operación aporte al objetivo de crear valor al asociado, sea este un valor percibido o un valor económico.
- **Generación de servicios que faciliten la vida al asociado:** Es clave que seamos capaces de diseñar y ofrecer productos y servicios que reflejen bien las necesidades de nuestros asociados. Para ello hay que rediseñar la oferta pero también abrir canales para que, en las localidades, se pueda adaptar la misma a lo que el asociado está requiriendo.