

Cooमेva en las localidades

Compromiso local, gestión integral

A. 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. Tema que ya había sido abordado en la Declaración de Calima y el Plan Estratégico 2015 aprobados en septiembre del 2010 (anexos 1 y 2).

Diversos foros y discusiones entre dirigentes de todo el país han puesto sobre la mesa un conjunto de reflexiones a propósito de las relaciones entre las localidades y la Cooperativa, en particular sobre los pesos y roles que cada nivel debe tener en la organización.

B. MARCO ESTATUTARIO

Para abordar correctamente esta discusión debemos referirnos al artículo 1 de nuestros Estatutos en cual manifiesta que Cooमेva 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”.

Se reafirma así que nuestra organización es una entidad asociativa que, teniendo la fuerza de estar presente en todo el territorio nacional, es indivisible y cohesionada. No es Cooमेva el resultado de una fusión de cooperativas o una convergencia de grupos distintos, sino más bien el fruto de una expansión abierta y persistente en que los asociados fundadores y quienes los siguieron han ido abriendo más y más las puertas hasta abarcar esta gran comunidad de 240 mil asociados y presencia en más de 1200 municipios del país. La tercera cooperativa de Latinoamérica y la primera de Colombia.

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 total, hoy día tenemos 33 zonas oficialmente designadas como tales. A su vez, estas zonas se agrupan en seis regiones.

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.

C. FUNDAMENTOS DESDE LA ESTRATEGIA

El Plan Estratégico al 2015 y la Declaración de Calima de la cooperativa contienen varias directrices que aportan claridad a este tema:

- **Localismo:** Valorado como una de nuestras mayores fuentes de posicionamiento y generación de valor, y concretado a través de una oferta adaptada a las características de cada grupo de asociados.
- **Unidad de gobierno:** La variedad geográfica, 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:** El Plan Estratégico nos exige creatividad y eficacia para rediseñar nuestras canales para acercarnos mucho más al asociado. Esto implica 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, respetando ciertas características locales pero al interior de una arquitectura de marca bien definida.
- **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.

D. VISIÓN CORPORATIVA DEL LOCALISMO Y CENTRALISMO

Entendemos y aplicamos el concepto de Localismo entendiéndolo desde el sentido de pertenencia de los asociados que ven a la Cooperativa como propia en cada ciudad donde Coomeva está presente.

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

Complementariamente, **entendemos el centralismo** como 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”. Es la exigencia de una “dirección central” permite el gobierno y estabilidad de una entidad tan grande y compleja como es Coomeva y su Grupo Empresarial.

La escogencia de que actividades y responsabilidades se dejan a nivel local y cuales a nivel nacional debe basarse en reglas objetivas, como son: la sana gestión, la búsqueda de economías de escala, la mayor eficiencia y la flexibilidad para atender oportunamente las necesidades locales.

La experiencia de la propia cooperativa, y de empresas con operaciones similares en todo el mundo, explican que ciertas funciones pueden y deben fluir hacia los puntos de contacto con los asociados, mientras que otras, por conveniencias de la actividad, deben centralizarse y estandarizarse al máximo. La evolución vertiginosa de la tecnología y las mejoras continuas en procesos aumentan cada día las posibilidades de mejorar el servicio centralizado dando mayor flexibilidad a lo local.

El mismo estatuto establece la relación entre los distintos órdenes, al fijar a las zonas y regiones las responsabilidades propias de la Asamblea General y el Consejo, pero aplicados 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).

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.

No existe el centralismo y/o el localismo puro; tal como lo conocíamos en los conceptos tradicionales de la administración; es más, no son antagónicos: Lo que realmente se requiere es una mezcla adecuada de los mismos.

Para que estos dos conceptos sean exitosos se requiere que a nivel local tengamos colaboradores con alta capacidad de servicio, con criterio para identificar necesidades particulares de los asociados, y capacidad de sugerir y aplicar ciertos parámetros para dichas necesidades.

A nivel central hay que tener gran eficiencia con sistemas robustos, procedimientos simples y un marco de política que cobije y de espacio a la personalización local: ese es el compromiso por el cual estamos trabajando.

E. PLAN DE ACCIÓN

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 desafío, 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.

Por esta razón se propone un plan en tres frentes el cual podría aplicarse en un horizonte de 24 meses (modelo de desarrollo y gobiernos, modelo de gestión y modelo de prestación de servicios):

- **Modelo de desarrollo y de gobierno:** Fortalecimiento de los mecanismos estatutarios y formales de participación y dirección en los tres órdenes.
 - a. Revisión y actualización de las reglamentaciones que rigen a las instancias de orden regional y zonal por parte del Consejo de administración y la junta de Vigilancia.
 - b. Revisión y actualización de las estructuras de apoyo en las zonas y regiones (comités temáticos) y en las localidades que no son zonas.
 - c. Incorporación de las perspectivas de participación y desarrollo de los tres ordenes en los debates del Congreso Ideológico a realizarse en 2012.
 - d. Diseño y fortalecimiento de mecanismos e información y consulta a los asociados a nivel local.
 - e. Impulso de la educación cooperativa y solidaria, especialmente para los dirigentes a nivel local, de forma que estos puedan participar de forma más dinámica en la vida cooperativa.
- **Modelo de gestión:** Un modelo de gestión mixto, en el cual todas las operaciones y decisiones susceptibles de generar sinergias o economías de escala, o que por su naturaleza requieren un marco común están centralizadas. Otras decisiones o procesos en dónde el aporte local crea una diferencia de valor, se dejan al nivel local.
 - f. Revisión de los roles y responsabilidades del Gerente Regional para que asuma de manera más directa las responsabilidades de servicio al asociado en su región, así como del crecimiento y retención de asociados.
 - g. Creación de cargos de director zonal para asegurar una mayor presencia y coordinación de la actividad cooperativa en ese ámbito.

- h. Revisión en profundidad de los procesos de gestión desde las zonas hasta lo nacional para, a la vez, precisar las tareas y decisiones del ámbito local y regional, y fortalecer las funciones centrales haciéndolas más eficientes y expeditas.
- **Modelo de prestación de servicios:** asegurar que la prestación de servicios comunes se de en un marco que permita en lo local una adaptación a las necesidades específicas, pero al interior de ciertos parámetros.
 - i. Fortalecimiento de la red de Centros de Atención Coomeva y su variante más liviana, las Células Integrales de Servicio, de manera que en todas las zonas y localidades del país se ofrezcan servicios completos a los asociados
 - j. Revisión de productos y rediseño de los mismos desde la cooperativa teniendo en cuenta las características y necesidades propias de los asociados en las regiones.
 - k. Adaptación de las políticas comerciales de los servicios a las condiciones particulares de cada región y de sus zonas.
 - l. Reforzamiento de la medición de satisfacción y la evaluación de necesidades del asociado hasta el nivel local.
 - m. Todo ello debe redundar en la posibilidad, para aquellos productos que lo permitan por diseño y regulación, de ajustar condiciones y tarifas a la condiciones propias de la localidad, todo bajo políticas de carácter corporativo.