

Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva estratégica del Gobierno Cooperativo y su impacto en los resultados

Alfredo Arana Velasco



Economista de la Universidad del Valle, MBA de la Universidad ICESI en convenio con la Universidad de Tulane y en la actualidad culmina un Executive MBA de la Universidad de Los Andes.

Desde hace 25 años está con nosotros en Coomeva y es hoy Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Comentarios introdutorios UNES*

El Presidente Ejecutivo de Coomeva, Dr. Alfredo Arana realizó una ponencia sobre la particularidad del Caso del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva desde las perspectivas de estrategias, del gobierno corporativo y sus impactos en los resultados. La presentación fue exhaustiva en el uso de datos y análisis de la trayectoria a partir de la historia de Coomeva. Como el mismo autor lo expresó en la Conferencia, su trabajo hace parte de su tesis de Maestría en Administración que culminó y da cuenta de un profundo estudio de la doble dimensión de Coomeva, tanto como empresa y su dimensión corporativa, como cooperativa y su dimensión solidaria.

Su exposición permitió apreciar los diferentes impactos sociales y económicos – internos y externos, que se han dado en la organización y además apuntó al cómo se deben abordar para definir la visión de futuro en la doble dimensión corporativa y cooperativa. La metodología empleada por Arana, aporta elementos valiosos para los debates que se deben dar en el interior de la Cooperativa, ya que permiten identificar los momentos de cambio y toma de decisiones estratégicas y de proyección al futuro de la organización.

* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

Sobre el trabajo del Dr. Arana hay varias observaciones. En primer lugar, su visión sobre las nuevas tendencias de la empresa y su preocupación por la responsabilidad social denotan algo consabido en las organizaciones del sector solidario y es el “actuar bien en lo económico, en lo social y en lo sustentable”. Es claro que las cooperativas vienen marcadas con esa “esencia de responsabilidad social” pues se consideran las empresas socialmente responsables por naturaleza.

Pero esta observación, no viene de que sean empresas capitalistas “más inteligentes”, como lo recomienda Bill Gates. Ese “capitalismo que basado en los principios de actuación de la empresa privada es mucho más consciente y mucho más incidente en la población con un interés distinto al de los accionistas” hace parte de lo que comúnmente se considera Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pero esta es propia de una necesidad del capitalismo, no de una necesidad de la empresa solidaria que si bien opera en el mercado capitalista y es de propiedad privada colectiva, su necesidad no es mostrar lo que su esencia le imprime: la satisfacción de las necesidades de sus asociados a la vez que cumple con sus principios y valores, siendo así responsable tanto en lo económico, como en lo social y en lo ambiental. En síntesis, Coomeva es responsable socialmente al ser coherente como cooperativa, y no por seguir las recomendaciones de la RSE.

El Gerente concluye entonces y de manera sustentada, que Coomeva ha mantenido a lo largo del tiempo su preocupación por mantenerse centrada en sus asociados, ya que ante todo, la evolución del portafolio responde a la defensa y protección de un “estilo de vida Coomeva” y esta búsqueda ha llevado a un continuo proceso de planeación estratégica y haciendo que Coomeva “mantenga su rumbo” generando valor visible y contable a sus asociados y a la comunidad que Coomeva atiende.

Conferencia

Saludo muy especial a todos los distinguidos cooperativistas que hoy han sido reconocidos, también a las personas que ocupan la mesa directiva, agradecimientos a los conferencistas invitados y obviamente un saludo para todos los participantes.

Sin más preámbulo vamos a compartir algunas ideas del Proyecto de Grado que estoy desarrollando para terminar los estudios de Maestría en la Universidad de Los Andes, el cual he denominado “Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva de la estrategia del gobierno cooperativo y su impacto en los resultados”.

La primera pregunta que uno debería hacerse es porqué elegir un tema como este y porqué enfocarlo hacia los dos primeros aspectos: el de estrategia y el del gobierno cooperativo, en una organización como Coomeva.

Yo creo que sin duda alguna Coomeva es un referente, y que no suene esto a soberbia ni a inmodestia, porque no falta una entidad cooperativa nacional o internacional que por lo menos una vez al mes esté tratando de conocer nuestro modelo cooperativo. Esto nos hace indudablemente un modelo de referencia, además de los reconocidos impactos sociales y económicos que ha tenido la organización en nuestro país.

Coomeva como modelo cooperativo es la segunda razón de escoger de este tema para un proyecto de grado en una universidad como la de Los Andes. Indudablemente nosotros somos una empresa fascinante, rica en cosas distintas y no encajamos fácilmente en los modelos que se utilizan y observan diariamente en los desarrollos conceptuales especialmente en este tipo de universidades. Nosotros no encajamos fácilmente dentro de los modelos de empresa privada o pública, somos indudablemente un tipo de empresa con unas singularidades que nos hacen una experiencia distinta en nuestra concepción.

Y la tercera razón que comparto con ustedes es que me parece enriquecedor revisar la historia, mirar el presente dentro de mi concepción pragmática y sencilla de las cosas. Pero de nada sirve mirar el pasado y entender el presente si esto no nos sirve para seguir construyendo una Coomeva capaz de anticiparse en la visión de futuro y no solo capaz de ejecutar esa visión, como han sido capaces esos que nos han antecedido en la creación de esta maravillosa organización.

La presentación tiene esta agenda:

- Agradecimientos y saludos especiales.
- Movimiento Cooperativo: mundial y colombiano.
- Marco conceptual: Cómo estudiamos la estrategia y el gobierno.
- Etapas estratégicas y de gobierno.
- Evolución de resultados: asociados, usuarios y financieros.
- Conclusiones “Tres líderes y tres miradas”.

La idea central de este proyecto es tratar de identificar dónde Coomeva ha tenido etapas estratégicas en su proceso de desarrollo histórico y cómo esas etapas estratégicas se relacionan indudablemente en una cooperativa con nuevos modelos de gobierno y con nuevas formas de gestión y administración. Luego se hace una síntesis de cómo cada etapa ha tenido diferentes impactos en los resultados en nuestra organización, tanto sociales como económicos. Al final se presentan cinco conclusiones que quiero compartir con ustedes y que aspiro sirvan para los dos días que vamos a estar en este Congreso pensando en una mejor Coomeva.

Y para terminar la presentación de este proyecto de grado, tuve la gran fortuna de entrevistar a muchas personas, algunas de ellas con más formalidad. En esta oportunidad quiero compartirles un video que hemos llamado: “Tres líderes, tres miradas”, el cual incluye los apartes de las entrevistas que se hicieron a los doctores Armando González, Víctor H. Pinzón y Uriel Estrada, quienes a través de este medio nos dejan un mensaje muy interesante, el cual he querido también compartir con ustedes.

Para empezar por los agradecimientos, creo que es un momento oportuno para agradecer a todos los más de 270.000 mil asociados de la Cooperativa que día a día, con su confianza y credibilidad en esta organización, dan muestra de la validez del modelo cooperativo. A los fundadores por su visión prospectiva y futurista. A los dirigentes que durante casi cincuenta años han sido capaces de orientar y llevar esta organización al nivel en el que hoy la encontramos. También quiero hacer una mención especial a dos personas de Coomeva que me han ayudado bastante en el desarrollo de este trabajo: la doctora Liliana Guzmán y Paul Semman. Y obviamente, a mi compañero de tesis, Moisés Loaiza, que ha aportado nuevas ideas a este foro.

Creo que mirar históricamente a Coomeva desde esta prospectiva de estrategia y de gobierno, nos ofrece elementos muy importantes para los debates y discusiones de este Primer Congreso Ideológico. Aunque los anteriores conferencistas ya han aportado elementos sobre la historia del Cooperativismo a nivel mundial y en Colombia, yo quisiera adicionar en esta línea histórica, que definitivamente y sin lugar a dudas, el modelo cooperativo tiene vigencia y validez como modelo de desarrollo de empresa.

Escuchamos permanentemente la gran preocupación y las nuevas tendencias de las empresas tradicionales por la actividad social, ya lo decía mi antecesor, “las cooperativas están hechas con esa esencia de responsabilidad

social, con la preocupación de actuar bien en lo económico, en lo social y en la sostenibilidad ambiental”. Otra persona muy reconocida en el mundo empresarial privado, Bill Gates, cofundador de la empresa de software Microsoft, recientemente expresó que es necesario desarrollar un capitalismo más inteligente que el basado en los principios de actuación de la empresa privada, que sea mucho más consciente y que incida más en el bienestar de las poblaciones y públicos de interés distintos a sus accionistas.

Recientemente Michael Porter, con su documento “El valor compartido”, ha generado una gran discusión acerca de este nuevo enfoque de las empresas privadas, siendo ahora todos mucho más conscientes de la necesidad de aportarle a la sociedad y a las comunidades que impactan. Vemos como en este sentido, la Organización de las Naciones Unidas ha hecho un reconocimiento a nuestro sector, proclamando el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, distinción que nos ha permitido ser más visibles y tener espacios de reflexión por todo el mundo.

En el marco conceptual de mi trabajo de grado pretendíamos identificar en la estrategia de Coomeva, los momentos donde hubo cambios en la formulación estratégica, en la misión, en la visión, en los valores, en los objetivos, reflejados en muchos casos en cambios estatutarios, cambios en la dimensión cooperativa y cambios en su estrategia de crecimiento. Hay épocas donde Coomeva creció lentamente y otras en las que la dinámica de crecimiento ha sido muy grande. Se han presentado, en la mayoría de los casos, decisiones estratégicas seguramente conscientes, pero en algunas ocasiones también han sido inconscientes.

Se presentan en nuestra historia momentos donde no hemos crecido en asociados, pero hemos crecido en cobertura a través de la prestación de nuestros productos y servicios. Ese tipo de momentos era los que pretendíamos identificar para ubicar las etapas estratégicas.

En la dimensión empresarial hemos vivido cambios en la composición del portafolio de inversiones y cambios estatutarios o reglamentarios que han implicado replanteamientos y la evolución de nuestra Cooperativa.

Obviamente, hemos acudido a conceptos cooperativos y a marcos conceptuales desarrollados para la empresa privada. A veces nos quejamos de que no hay mucho material en el mundo cooperativo, pero uno se lleva gratas sorpresas de que en el mundo se está generando una buena producción de desarrollo conceptual de empresa

cooperativa. En tanto para los temas de estrategia y de gobierno corporativo también hay un amplio desarrollo conceptual.

Hemos utilizado modelos sencillos para revisar cómo ha sido el desarrollo de la estrategia Coomeva. Al respecto nos ha sido útil la propuesta de Kaplan y Norton sobre cómo pensar, cómo diseñar una estrategia y cómo llevarla a una ejecución a través de modelos operativos, pero no es la idea detenernos en esto sino simplemente mencionarles que hemos acudido a estos autores en algunas de las etapas de nuestra definición estratégica.

Cuando ustedes traten de definir una estrategia para Coomeva, deben tener muy presente el tipo de organización ésta es, y por lo tanto contemplar sus tres componentes:

- El componente cooperativo.
- El componente corporativo.
- El componente competitivo.

El componente cooperativo tiene que reflejar la esencia de lo que somos y de lo que nos corresponde hacer como cooperativa. Por eso en Coomeva siempre estamos trabajando en temas como sostenibilidad, equidad, confianza, servicio, democracia, educación y solidaridad. Nuestra misión organizacional refleja precisamente el desarrollo integral de los asociados como propósito y el compromiso que hemos hecho frente a ellos para ofrecerles dicho desarrollo.

En el componente corporativo es donde Coomeva se ve frente al mundo empresarial como dueña de 17 empresas, agrupadas en cuatro sectores. Aquí es donde nuestra Cooperativa tiene que tomar la decisión de dónde invertir y dónde no invertir, definiendo su estrategia corporativa.

Y tenemos al final el componente competitivo. Coomeva en su definición estratégica establece por ejemplo, cómo va a ser mejor que sus competidores en un servicio como el de la medicina prepagada y cuáles son las razones fundamentales con las estamos convocando a la gente para que prefiera estar con nosotros y no con otras entidades. A esto se le llama estrategia competitiva.

Mi invitación es a que en todo este Congreso Ideológico no perdamos de vista estos tres componentes de la definición estratégica de nuestra organización.

En el marco conceptual de este trabajo y como elemento correspondiente a la estrategia, tratamos de identificar el modelo gobierno y la estructura administrativa, identi-

ficando los cambios o momentos distintos del gobierno corporativo en una organización como Coomeva. De una manera muy sencilla revisamos en la línea de tiempo de Coomeva, para precisar en qué etapa o momento se generó un nuevo modelo de gobierno, dónde hubo cambios importantes en la estructura administrativa, dónde se vivieron nuevas formas de tomar decisiones y dónde se dieron cambios en los repartos de las utilidades o los excedentes de la organización, dependiendo del tipo de entidad que era Coomeva en cada época histórica.

Más específicamente buscamos cambios estatutarios, modificaciones en la estructura organizacional, especialización de las actividades, creación de las empresas, conformación del Grupo Empresarial, crisis de poder, conflictos de interés y formas de solución. De esa forma encaramos el estudio de las etapas desde el punto de vista de gobierno corporativo.

Para estudiar este tema también hemos hecho acopio de una gran cantidad de alternativas conceptuales acerca de los modelos de gobierno, tales como “La teoría de la agencia” que enriquece el análisis en cualquier organización. Encontramos unos documentos de la Universidad de Sherwood en donde también fue incluida la conferencia del señor Luis Ramírez, autor citado por el doctor Armando González, con importantes planteamientos para esta discusión. En dichos cuadernos no solo hay temas de gobierno corporativo, sino también de estrategia.

Hay un libro interesantísimo aquí en Colombia que escribieron los doctores Dante Cracogna y Carlos Uribe Garzon acerca del marco conceptual del gobierno corporativo. Ellos plantean la discusión de que las cooperativas no deben hablar de gobierno cooperativo sino de gobierno corporativo. Permítanme desde ahora apartarme de esa discusión y hablar todo el tiempo de gobierno corporativo, entendiendo que recoge los desarrollos acerca del movimiento cooperativo. Además y para ganar tiempo, no voy a hacer referencia a otros planteamientos sobre modelos de gobierno que se han presentado, inclusive en empresas no cooperativas, así como también en algunas empresas cooperativas que tuvieron dificultades en su desempeño lo que significó su desaparición por problemas de gobierno corporativo.

Como pueden ver, existe a través de esta diapositiva que recopila el planteamiento de Luis Ramírez, una gran coincidencia entre lo que estoy presentando con lo que presentó el doctor Armando González. En esencia, los paradigmas de gestión tanto de la empresa cooperativa como de la empresa privada evidencian profundas diferencias. El secreto del desarrollo de una cooperativa y la

solución a esa gran inquietud de no perder la identidad cooperativa a pesar de lograr un desarrollo como organización empresarial, se basa en entender esas profundas diferencias y de ser capaces de desarrollar formas distintas de trabajo, de encarar la realidad y de competir en los mercados.

Esta diapositiva tan llena de información es el gran resumen del estudio y lo que logramos identificar en Coomeva próxima a cumplir sus 50 años, organizado en cuatro grandes etapas estratégicas:

- **La primera etapa que denominamos de gestación y florecimiento:** Duró 16 años y correspondió casi exactamente con el periodo en el que estuvo al frente de la organización el doctor Uriel Estrada Calderón (desde 1964 a 1980).
- **La segunda etapa la denominamos de expansión geográfica y de diversificación de actividades:** Duró nueve años y se desarrolló con las gerencias de los doctores Víctor H. Pinzón (1981 a 1982), Alberto Lopera (1983) y Gerardo Restrepo (1984 a 1989).
- **La tercera etapa la hemos denominado de crecimiento y especialización de las actividades:** Etapa de 15 años que va desde 1990 hasta el año 2005 y en la que tuvimos las gerencias de los doctores Carlos Alberto Lozano (1990 a 1992), nuevamente Víctor H. Pinzón (1992 a 2000) y Laureano Novoa (2001 a 2005).
- **La última etapa que hemos llamado de focalización y gobernabilidad:** Corresponde al periodo de siete años a la fecha, que inició en 2005 al 2012 mientras he asumido la Presidencia del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

A continuación tratemos de destacar lo más importante de cada una de estas cuatro etapas, desde el punto de vista de la estrategia y del gobierno corporativo:

El momento de gestación es indudablemente la etapa donde Coomeva nace como una solución de protección y seguridad social para los médicos, aunque en los primeros años Coomeva fue una entidad que quería resolver la necesidad de seguridad social de sus asociados y que inició como cooperativa de ahorro y crédito.

Para los años sesenta, como lo vimos anteriormente, el movimiento cooperativo tuvo un gran auge en nuestro país y en toda Latinoamérica. En Colombia, de la mano de Uconal, de Cuna Mutual, de la Universidad Obrera y de la iglesia católica que fue muy importante para el desarrollo del movimiento cooperativo. En el caso de Coomeva, la orientación del presbítero Marco Fidel Reyes fue fundamental en su proceso de gestación.

Cooameva fue fundada el 4 de marzo de 1964 por 27 médicos con \$6.600 pesos. Aquí quiero hacer la misma comparación que han hecho muchísimas veces los doctores Pinzón y Estrada al aclarar que para esa época una consulta médica valía unos 40 pesos. Trayendo el indicador de la consulta médica a un valor del día de hoy, la inversión inicial en Coomeva fue de ocho millones de pesos.

Revisando lo que pasó en esa etapa que marcó la génesis de lo que es Coomeva y me anticipo a la conclusión de que Coomeva mantiene su rumbo. Coomeva hoy es esencialmente igual a la que era en su etapa inicial. En este primer periodo se amplió el vínculo de los profesionales, se dio una diversificación no relacionada en la actuación de la Cooperativa y se abordó la prestación de los servicios de ahorro, crédito, seguros y vivienda, éste ultimo uno de los servicios de mayor desarrollo para ese entonces.

En 1968 y durante la quinta Asamblea de Coomeva, se tomó la temprana decisión de ampliar el vínculo a otros profesionales. También en ese año se evidenció la inclinación de participar y liderar el movimiento cooperativo colombiano, gracias a la intensa participación a través del doctor Uriel Estrada principalmente.

Desde 1976 Coomeva reafirmó su vocación multiactiva, abandonando su definición estatutaria como cooperativa de ahorro y crédito. Los resultados en este periodo nos muestran que Coomeva, al terminar estos primeros 16 años, alcanzó una cifra de 3.000 asociados, con una concentración en la región del Valle del Cauca pero con unos primeros asomos en otras regiones del país.

En temas de gobierno corporativo esta primera etapa, como es natural en las cooperativas es su periodo fundacional, presentó una alta concentración de funciones y poderes sobre sus dirigentes, quienes asumían muchas funciones administrativas. En el caso concreto de Coomeva, encontramos en esa época una participación mayoritaria de profesionales de la salud. Se tuvo en esta primera fase la idea y el desarrollo de nombrar delegados por profesiones, una iniciativa aún interesante para nuestra época.

Se aprobaron en ese entonces las asambleas de delegados, es decir que ya no operarían más las asambleas completas de todos sus asociados. Esto se inicia en 1974 con 67 delegados, posteriormente en 1994 evolucionamos a 100 delegados. Es una etapa y en la siguiente, en donde la cifra financiera presentó un crecimiento fundamental del patrimonio, que obedeció a los nuevos aportes de los asociados.

Aquí es donde viene una de las grandes discusiones en el movimiento cooperativo y al interior de Coomeva: de acuerdo con mis conclusiones lo que teníamos eran servicios de precios inferiores a los del mercado, pero seguramente sacrificando en buena parte la dinámica del crecimiento del patrimonio o por lo menos no permitiendo la recuperación de la pérdida del poder adquisitivo del mismo.

Como conclusión general de esta etapa podemos compartirles que esta primera de gestación y florecimiento de la cooperativa transcurre en los primeros 16 años de existencia y presenta estos hechos estratégicos relevantes como son:

- Su fundación como cooperativa de ahorro y crédito.
- La apertura temprana del vínculo asociativo a otros profesionales.
- La creación de fondos mutuales, que además de marcar una vocación de protección social junto con el modelo de pago de aportes permanentes, se convierten en la columna financiera de Coomeva para su futuro.
- El evidente interés y la alta participación de Coomeva en el movimiento cooperativo nacional e internacional.
- Y la decisión de convertirse en una cooperativa multiactiva marcaron un claro derrotero dentro de la vocación en esta primera etapa de desarrollo de nuestra organización.

Pasemos a la segunda etapa que transcurre en los siguientes diez años (1981 y 1990), y que se caracteriza por la expansión geográfica y la diversificación de actividades. Aquí quiero hacer un alto para decir que seguramente si otra persona hiciera este análisis podría establecer etapas distintas; nosotros hemos llegado a estos periodos por la metodología que adoptamos al tratar de identificar las estrategias de los distintos gobiernos corporativos que han liderado la organización.

En esta segunda etapa encontramos una ampliación en la cobertura nacional de Coomeva, con su llegada a otras regiones como Antioquia, Eje Cafetero, Caribe y el Pacífico colombiano. Además en ese momento histórico aparece en nuestro país una forma de planeación estratégica de la que Coomeva no fue ajena. Es allí cuando se inician los procesos formales de planeación estratégica en nuestra organización y quizá uno de los documentos más interesantes que hemos encontrado en este estudio, en toda la historia de Coomeva, es el Acuerdo del Consejo de Administración número 12 de 1984. Porqué esta Acuerdo tan es importante? Porque en él se hizo un reconocimiento a la actuación nacional, a la actuación mul-

tiactiva y a la necesidad de nuestra cooperativa, acorde con sus condiciones, de definirse como una organización matricial. Este documento, que marca toda esta etapa de Coomeva, le da una gran relevancia al empoderamiento otorgado a las regionales, que ya tenían en su capacidad de decisión del gobierno corporativo una gran amplitud de poder y operación.

Durante esta etapa realmente no hay un proceso de diversificación muy grande, aunque en 1988 aparecen empresas como salud oral y el servicio funerario. Vemos aquí que lo que ocurrió y que sigue siendo común en la historia de Coomeva son los grandes periodos de expansión y de diversificación, a los que se siguen periodos de focalización y de recogimiento en el proceso empresarial. En cuanto al gobierno corporativo y a riesgo de repetir, esta etapa fue de grandes ajustes y adecuaciones del modelo de gobierno y de la estructura administrativa de Coomeva, especialmente por el Acuerdo que he mencionado. Se definió la estructura matricial con alto poder administrativo en las regionales, se eliminó la participación de los administradores como miembros del Consejo de Administración, se generaron los aún vigentes “subsídios cruzados” y se hicieron evidentes los intereses selectivos por unos precios inferiores para quienes usan los servicios, aún en detrimento del crecimiento patrimonial de la organización.

La tercera etapa la denominamos de crecimiento y de especialización de actividades y corresponde a un periodo de 15 años entre 1991 y 2005. Esta etapa es importantísima para Coomeva, especialmente la primera parte de los años 90. En 1991 se adoptan decisiones estratégicas orientadas a fortalecer los procesos de mercado y estructura, algo que hasta ese momento no existía en Coomeva: gente apoyando los procesos de vinculación a la Cooperativa. La consecuencia de esta decisión fue que en la primera parte de la década del 90 tuviéramos un crecimiento no conocido hasta ese momento en nuestra historia. En este periodo, para reforzar lo que acabo de decir, Coomeva pasó de tener 3.000 asociados a tener 14.000 y entre el año 1990 al 2005 crecimos de 14.000 mil asociados a 112.000.

Durante este periodo se inician también en Coomeva grandes debates alrededor de su vocación multiactiva. Tomamos la decisión de especializar a Coomeva en una cooperativa financiera y a esto se siguieron los cambios ocasionados por la crisis financiera que impactó al movimiento financiero colombiano y en gran medida, al movimiento financiero cooperativo colombiano. La posterior promulgación de la ley 454 de 1998 hizo que Coomeva retomara esa decisión de convertirse en una cooperati-

va especializada financiera y decidiera conservarse como una cooperativa multiactiva.

Es en este periodo y especialmente entre los años 2000 al 2005 donde Coomeva tuvo una gran concentración en el desarrollo de sus empresas de salud y podríamos que hasta en detrimento del desarrollo de la empresa cooperativa. Las cifras que alcanzamos en esa época así lo demuestran.

Se constituyeron sociedades como Salud Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva EPS y Coomeva Recreación y Cultura, entramos a participar de la Clínica Materno Infantil Los Farallones, se creó Fronter, que posteriormente llamaríamos Hospital en Casa, Coomeva asume el control de Sercofun Los Olivos, se compra el Club Los Andes. Es una etapa que nuevamente se puede definir como de diversificación no relacionada, o sea que intentamos cubrir muchos sectores a través de nuestra actuación empresarial.

Y aquí planteo un debate que ya han expuesto mis antecesores con amplitud, pero que quiero tratar desde el punto de vista de Coomeva, y es cuando se conforman las empresas no cooperativas, las cuales se justifican en nuestro caso por razones de índole legal. En muchas oportunidades tuvimos presiones del Gobierno para especializar nuestras actividades, en otros casos por razones de índole estratégica porque queríamos desarrollar de una forma más acelerada algunos sectores y en muchos casos, diría yo, por razones de gobierno corporativo.

Muchos de los que están aquí fueron testigos de los debates que tuvimos sobre si debíamos separar la actividad financiera haciéndolo a través de una cooperativa espejo, o sea una cooperativa que tuviera los asociados en Coomeva y los asociados en la cooperativa que quedaba como matriz.

Estamos seguros que si hubiéramos tomado ese camino hoy estuviéramos hablando de otra cooperativa y eso no nos hubiera funcionado. Encontramos evidencias de ese tipo de decisiones tanto en Colombia como a nivel internacional, donde el modelo termina en dos organizaciones caminando de forma independiente. Quiero afirmar que en mi criterio, crear entidades privadas no invalida ni implica una renuncia a los fundamentos cooperativos. Tenemos la aspiración de que estas empresas privadas de propiedad de la cooperativa sigan conservando los rasgos esenciales de su matriz. Ese es uno de los grandes retos. El pecado no está en tener empresas privadas, como bien nos lo han dicho toda la mañana los anteriores ponentes. Este es un modelo valido, siempre y cuando uno

pueda conservar una matriz cooperativa y llevar desde dicha matriz los rasgos esenciales de actuación de ella a sus empresas.

Cambiando de tema y también durante esta época, tuvimos la oportunidad de haber puesto en servicio en 1997 la Sede Nacional de Coomeva “Uriel Estrada Calderón”, en honor a uno de nuestros líderes y fundadores.

En esta etapa no evidenciamos una gran participación e integración de Coomeva con el movimiento cooperativo. Vemos más bien una Coomeva altamente concentrada en su desarrollo interno. En los resultados de este periodo 15 años, Coomeva experimenta una fuerte expansión en su base social, equivalente a un crecimiento promedio anual del 16%, pasando de 19.000 asociados en 1991 a 169.000 mil asociados en el 2005, es decir un crecimiento de 10.000 asociados por año.

En cuanto al gobierno corporativo esta etapa es de gran crecimiento para las empresas de salud y la consecuente mayor participación de este sector en los espacios de poder en Coomeva, generando intereses en conflicto y selectividad en el destino de los resultados.

La preocupación por el peso de la administración en la participación en las asambleas llevó a que se creara una Zona Electoral Especial, limitando al 10% de la participación de los empleados o quienes tuvieran contratos con la organización. Posteriormente esto se limitó a seis participantes, uno por cada regional.

Terminamos este periodo con una crisis de gobernabilidad que llevó al posterior Acuerdo de Cuba en el año 2005 y a debates intensos, tanto internos como externos. Inclusive tuvimos que asistir el Congreso de la República a dar respuestas, generando alto riesgo reputacional y económico para nuestra organización en noviembre de 2005.

La cuarta y última etapa, que hemos denominado de focalización y gobernabilidad, va de los años 2006 a 2012: En esta etapa identificamos los siguientes rasgos destacables. Ya mencioné, partimos con una importante crisis de gobernabilidad que llevó a deteriorar los índices de confianza en nuestra organización. Es una etapa que después de superar esa dificultad de gobernabilidad y de formular un modelo de gobierno corporativo que hoy creemos es interesantísimo, sin querer decir que sea el modelo ideal, nos permitió superar las dificultades anteriores, iniciar un proceso de crecimiento en el número de asociados y presentar un mejor desempeño en los resultados financieros.

Se impulsó “la mega de los 300K”, que pretende algo muy válido y totalmente necesario y es volver a enfocar la organización para que volviera estar centrada en sus asociados. Es decir, que la asociatividad fuera la principal actividad de la organización, no solo por ser una organización social sino por desde el punto de vista económico. Coomeva había podido crear un emporio de empresas gracias a la columna vertebral que se creó desde su gestación y fundación, fundamentada en los ahorros permanentes de los asociados y los fondos sociales de la organización. Vuelve a generarse la discusión acerca de la vocación multiactiva y efectivamente volvemos a ratificar nuestra decisión de conservarnos como una entidad multiactiva, como se hizo en la primera etapa.

En esta etapa hay un gran énfasis en el desarrollo del sector financiero y de aseguramiento y quisimos restarle peso al tema de la salud dentro de la organización Coomeva, proyectando que dichos sectores ganaran más importancia en el Grupo Empresarial.

En Coomeva se construye el Plan Estratégico 2010 – 2015 y se tienen documentos importantísimos como es el caso del Acuerdo en Cuba, del que lamentablemente solo están los registros en las actas, sin existir un documento específico sobre él, que en cambio sí se tiene en el caso de la Declaración de Calima del 2011. En esta última se tienen los lineamientos con los cuales hoy esta administración y este Concejo de Administración está orientando los destinos de la Cooperativa.

Es una etapa donde retomamos nuestro interés por participar en el movimiento cooperativo, al punto tal de que la doctora María Eugenia Pérez hace parte hoy del Concejo de la ACI Américas, al igual quien les habla.

Puedo concluir que en esta etapa de focalización nuevamente volvimos a concentrarnos en pocas actividades, en consecuencia vendimos la empresa Sercofun, salimos de la propiedad mayoritaria de Induguadua y dando clara demostración de la orientación que queríamos tener, nos centramos en el crecimiento de la Cooperativa desde el punto de vista de su base social.

Pasemos rápidamente por algunas cifras:

Esta es una línea de tiempo de cómo se fueron creando las empresas en la organización Coomeva. A los que estamos hoy nos sirve esta reflexión y entendimiento sobre cómo hemos llegado hasta aquí, siempre y cuando nos sirva toda esta información para construir un mejor futuro en nuestra Cooperativa y para ser tan capaces de hacerlo como quienes llevaron esta organización hasta este nivel.

La que sigue es una línea de tiempo pero ya no por etapas estratégicas sino desde el punto de vista corporativo.

El índice de confianza que Coomeva viene aplicando hace varios años refleja perfectamente cuánto se afectan los asociados por alguna información o situación que estamos viviendo. Vemos aquí esta cifra del índice de confianza de los asociados en un 68%, resultado ocasionado por el problema que nos llevó al Congreso en el año 2005 y luego esos dos periodos de descenso corresponden a situaciones o dificultades que hemos tenido en el manejo de la imagen, especialmente en Coomeva EPS.

Sobre el crecimiento en el número de asociados, en estos últimos siete años hemos hecho aproximadamente el 40% de la base social de Coomeva. En esta etapa como en la de 1991 al 2005, nos concentramos en crecer las empresas del Sector Salud.

Sobre el incremento de activos y aportes sociales de la Cooperativa, miren lo importante de que éstas se preocupen por capitalizar y por lo menos recuperar el poder de compra de sus aportes. Las primeras etapas no crecía nuestro patrimonio y no crecían nuestros aportes sociales, mientras en estas dos últimas etapas se ha presentado un crecimiento, reconociendo que todavía nos falta mucho por recorrer.

Sobre la evolución del patrimonio y los excedentes solo en un periodo de tres años hemos tenido pérdidas estos son los de Coomeva recuerden que a partir del año 2005 Coomeva tiene que ser vista a través no solo a través de los resultados de Coomeva sino a través de los resultados consolidados de la organización

Conclusiones:

La primera conclusión que quería compartir con ustedes es que Coomeva permanentemente a través de su proceso histórico muestra su preocupación por mantenerse centrada en el asociado, en unas épocas seguramente nos habremos alejado un poquito más, pero en general uno puede identificar esta situación. El sueño de lo que hoy quisiéramos todos los que estamos aquí presentes yo creo que esta expresado en esas frases que están ahí en esa proyección: el asociado debe gravitar alrededor de Coomeva. Coomeva como fuente única evidente de servicios. Coomeva como un estilo de vida. Y Coomeva con asociados para toda la vida atendiendo cada una de las etapas del ciclo vital.

La segunda conclusión es que Coomeva ha llevado procesos ordenados y sistemáticos de planeación estraté-

gica y entonces la recomendación es de que continuemos haciendo esos ejercicios, hay un ejercicio que se ha hecho por muchísimos años en Coomeva y los valoro y los destaco con especial atención los seminarios de desarrollo institucional que hacemos a principio del año. Como conclusión también quería decirles que a mí me permite decir en este análisis que Coomeva mantiene su rumbo, no quiero decir que no tengamos muchas cosas por hacer muchas cosas por corregir pero es indudable que Coomeva hoy si la miramos a través de los principios cooperativos como con las guías de actuación se refleja si estamos o no cerca de los valores cooperativos Coomeva sin duda hoy conserva su rumbo y conserva sus rasgos esenciales de la primera etapa.

El gobierno cooperativo y el gobierno corporativo son esenciales para el futuro de nuestra organización defino gobierno corporativo como tomar las mejores decisiones, a mí me gustan las cosas sencillas practicas que uno pueda llevar a la aplicación de una manera fácil desde el punto de vista administrativo. tomar mejores decisiones es garantizar la superioridad de los intereses generales por encima de sus intereses particulares y contar con otros dos elementos que las decisiones sean de cali-

dad son soportadas técnicamente y que a su vez tengan oportunidad, en el movimiento cooperativo pecamos muchísimo tal vez en este último aspecto la creación de valor y ese equilibrio entre la dimensión empresarial y la dimensión cooperativa. Dimensión empresarial que busca la sostenibilidad de nuestra organización y la dimensión cooperativa enfocada en el bienestar de las personas tras el modelo de una cooperativa es absolutamente sencillo a veces lo complicamos mucho, el éxito de una cooperativa esta en esa capacidad de cumplirle una promesa de valor y de servicio importante a los asociados.

Hay una frase que nos invita a continuar reflexionando. La creación de valor como una obligación y no como una opción dentro una organización cooperativa.

Somos indudablemente un modelo exitoso, somos un modelo de referencia empresarial nos ganamos en el año 2011 el premio colombiano a la calidad de la gestión tenemos sin duda alguna un gran impacto en la sociedad colombiana tenemos un impacto económico en la sociedad colombiana y queremos impactar en mejor forma el desarrollo económico de país.