



PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR SOLIDARIO
ESTUDIO DE CASO

JHON HÉLBER RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2019

PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR SOLIDARIO
ESTUDIO DE CASO

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración de Negocios

JHON HÉLBER RODRÍGUEZ¹

Asesora: Diana María Londoño C., Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MEDELLÍN
2019

¹ jhrodrigu@eafit.edu.co

Contenido

1. Introducción	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo general.....	9
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Metodología	10
1.3 Planteamiento del problema	10
1.3.1 Confiar Cooperativa Financiera. Reseña	13
1.4 Justificación.....	16
2. Marco conceptual	17
2.1 Economía social	17
2.2 Economía solidaria.....	18
2.3 La concepción de cooperativa en el mundo	20
2.4 Tipos de entidades de economía solidaria.....	21
2.4.1 Cooperativas	21
2.4.2 Fondos de empleados.....	22
2.4.3 Asociaciones mutuales.....	22
2.4.4 Entidades de segundo y tercer grado y auxiliares.....	23
2.5 Cooperativa especializada del sector financiero	23
2.6 Estrategia competitiva y estrategia corporativa	24
2.6.1 Estrategia competitiva.....	24
2.6.2 Estrategia corporativa y estrategia competitiva	27
2.7 Los centros corporativos (<i>corporate headquarters</i> , CHQ).....	27
2.7.1 Inicios del concepto de CHQ	28
2.7.2 Principales temas de estudio sobre los CHQ	29
2.7.3 Estrategia de la empresa multimercado y su CHQ	31
2.7.4 Desafíos del CHQ: integrar unidades operativas diferenciadas.....	31
2.7.5 Resultados del CHQ.....	32
2.7.6 Los CHQ en la legislación colombiana	32
2.7.7 Principales modelos de estructuración de los CHQ	34
3. Estudio de caso: Cooperativa de Médicos del Valle y Profesionales de Colombia, Coomeva..	37
3.1 Coomeva. Presentación	37
3.2 Empresas del Grupo Coomeva.....	38
3.2.1 Cronología de la creación de las empresas del Grupo Coomeva.....	39
3.2.2 1964 -1980 Gestación y florecimiento.....	40
3.2.3 1980-1990. Expansión geográfica y estructuración organizacional	41
3.2.4 1990-2005. Crecimiento y especialización de actividades	41
3.2.5 2005-2013. Focalización, gobernabilidad y creación de valor	43

3.3 Evolución del tipo de cooperativa y razón social del Grupo Coomeva	44
3.4 Resultados económicos de las empresas del Grupo Coomeva.....	46
3.4.1 Crecimiento de los asociados y de los aportes sociales	48
3.5 Cronología de la formulación y ajuste de estrategias.....	50
4. El centro corporativo (CHQ) del Grupo Coomeva	52
4.1 Etapas del CHQ del Grupo Coomeva	52
4.1.1 Una estructura corporativa aplicando la asociatividad	52
4.1.2 Proyecto 1. Alineación organizacional (2012)	53
4.1.3 Proyecto 2. Alineación estructural de la unidad corporativa, UCO (2016).....	58
4.1.4 Proyecto 3. Optimización organizacional (2017)	61
4.1.5 Proyecto 4. Excelencia operacional (2017)	62
4.1.6 Estructura actual del CHQ y del Grupo Coomeva.....	64
4.2 El centro de servicios compartidos (CSC) del Grupo Coomeva.....	65
4.3 Estilo de gestión o acompañamiento del CHQ del Grupo Coomeva	67
4.4 Generación de valor del CHQ del Grupo Coomeva.....	69
4.5 Costo de operación del CHQ del Grupo Coomeva	71
4.6 Resultados económicos del CHQ del Grupo Coomeva	72
5. Propuesta de un CHQ para una entidad de economía solidaria	73
5.1 Aspectos previos por considerar	73
5.1.1 Marco normativo.....	73
5.1.2 Consultoría de firmas especializadas.....	73
5.2 Estructura organizacional.....	74
5.2.1 Las dos dimensiones de la gestión corporativa.....	74
5.3 Modelo de estructura organizacional	75
5.4 Costos del CHQ.....	76
5.5 Generación de valor	76
5.5.1 Gestión de la comunidad de asociados	77
5.5.2 Inversiones empresariales	77
5.5.3 Rentabilidad del portafolio de inversiones	77
5.5.4 Rentabilidad inmobiliaria	78
5.6 El centro de servicios compartidos (CSC)	78
5.7 El modelo de gestión o acompañamiento del CHQ	79
6. Otras reflexiones	81
7. Referencias	84

Índice de figuras

Figura 1. Negocios de las 300 principales empresas de economía solidaria [cifras en USD]	11
Figura 2. Las diez mayores cooperativas en el sector de la banca y los servicios financieros por cifras de negocio (2015).....	12
Figura 3. Desempeño de las cooperativas en Colombia (2016).....	13
Figura 4. Diseño de conglomerado (forma H)	34
Figura 5. Diseño divisional (forma M). Caso Hoteles Hilton	35
Figura 6. Diseño matricial.....	36
Figura 5. Escalafón de las 100 empresas más grandes de Colombia (2019)	38
Figura 6. Empresas del Grupo Coomeva por sectores	39
Figura 7. Grupo Coomeva. Línea de tiempo de la creación de empresas y servicios.....	44
Figura 8. Grupo Coomeva. Evolución del tipo de cooperativa y de razón social.....	46
Figura 9. Grupo Coomeva. Crecimiento de los asociados y de los aportes sociales (2016-2018)	49
Figura 10. Grupo Coomeva. Crecimiento de los fondos sociales y mutuales (2005-2018).....	49
Figura 11. Grupo Coomeva. Población de asociados por regional (a mayo de 2019).....	50
Figura 12. Cronología de la formulación y ajuste de estrategias	51
Figura 13. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Estructura	53
Figura 14. Grupo Coomeva. Modelo de operación.....	55
Figura 15. Grupo Coomeva. Reasignación de colaboradores por nivel: <i>front, middle, back</i>	57
Figura 16. Grupo Coomeva. Modelo de estructura tipo.....	58
Figura 17. Grupo Coomeva. Cambios en la estructura del CHQ.....	60
Figura 18. Grupo Coomeva. Clasificación de estrategias por seguir en cada área del CHQ.....	62
Figura 19. Grupo Coomeva. Cadena de valor, procesos misionales asociativos	63
Figura 20. Grupo Coomeva. Modelo de operación integrado.....	64
Figura 21. Grupo Coomeva. Estructura corporativa aprobada (octubre de 2018)	65
Figura 22. Grupo Coomeva. Servicios de la nueva unidad.....	66
Figura 23. Grupo Coomeva. Objetivos asignados a la nueva unidad de servicios administrativos	67
Figura 24. Grupo Coomeva. Modelo de gestión del CHQ (2016)	68
Figura 25. Grupo Coomeva. Modelo de fuentes de valor en el GECC.....	69
Figura 26. Grupo Coomeva. Evolución de los excedentes y totales	72
Figura 27. Modelo de las principales dimensiones de la entidad cooperativa	74
Figura 28. Modelo de estructura tipo para un CHQ.....	76
Figura 29. Modelo de generación de valor.....	78
Figura 30. Servicios básicos de un CSC	79
Figura 31. Escalas en el modelo de gestión y tipo de CHQ	80

Índice de tablas

Tabla 1. Las cinco principales entidades financieras de naturaleza cooperativa en Colombia (2016)	14
Tabla 2. Confiar Cooperativa Financiera. Base social (2017-2018)	14
Tabla 3. Las diez principales cooperativas colombianas por cantidad de asociados (2016).....	15
Tabla 4. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1964-1977).....	40
Tabla 5. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1982-1989).....	41
Tabla 6. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1995-2005).....	42
Tabla 7. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (2007-2016).....	43
Tabla 8. Grupo Coomeva. Resultados financieros (2018)	47
Tabla 9. Grupo Coomeva. Clasificación de los modelos de gestión del CHQ.	69
Tabla 10. Grupo Coomeva. Fondos sociales y crecimiento (2017-2018).....	70
Tabla 11. Grupo Coomeva. Costo del CHQ por año	72

Resumen

Este trabajo presenta una profundización sobre los conceptos actuales de la literatura acerca de los centros corporativos tanto a nivel internacional como en los desarrollos e interpretaciones del contexto nacional. Inicialmente se hará un acercamiento a la comprensión del proceso de conformación del centro corporativo en una entidad de economía solidaria en Colombia, para reconocer de manera más precisa sus características generales y las etapas que se siguen para alcanzar un organismo que no solo apoye los objetivos de dicha organización y le genere beneficios, sino también que permita ofrecerle servicios a sus asociados; dicho de otro modo, que apoye los propósitos de una organización de tipo solidario. Más adelante se realizará un estudio de caso a profundidad sobre el centro corporativo de una entidad de la economía solidaria que, a partir de la caracterización anterior, se considera de especial interés y relevancia para los objetivos de este trabajo. Finalmente, basada en el conjunto de los resultados y el análisis de los aspectos anteriores, se planteará una propuesta de centro corporativo para la Cooperativa Financiera Confiar, que se encuentra en proceso de revisión de su estructura de negocio o, en términos de la propia entidad, en “plataforma solidaria”.

Palabras claves: centro corporativo, cooperativa, economía solidaria, estudio de caso, Confiar Cooperativa Financiera, Coomeva.

Abstract

This work presents a deepening of the current concepts of literature about corporate centers both internationally and in the developments and interpretations of the Colombian context. Initially, there will be an approach to the understanding of the process of forming the corporate center in a solidarity economy entity in Colombia. Its purpose is to recognize more accurately its general characteristics and the stages needed to reach an institution that not only supports the objectives of this organization and generates benefits, but also to offer services to its members. In other words, to support the purposes of a solidarity-type organization. Later, an in-depth case study will be carried out on the corporate center of a solidarity economy entity that, based on the previous characterization, is considered of special interest and relevance for the objectives of this work. Finally, based on the set of results and the analysis of the previous aspects, a proposal for a corporate center for Cooperativa Financiera Confiar, which is in the process of reviewing its business structure or, in terms of the entity itself, in “solidarity platform”.

Keywords: corporate headquarters (CHQ), cooperative, solidarity economy, case study, Confiar Cooperativa Financiera, Coomeva.

1. Introducción

Las empresas de economía solidaria en Colombia, en particular algunas cooperativas, han tenido un crecimiento tan exitoso que no solamente se han convertido en unas de las empresas más grandes del país, sino que han configurado centros corporativos como estrategia de coordinación de sus empresas y unidades de negocio. Son verdaderas empresas multimercados. ¿Cómo lo han alcanzado?, ¿qué han hecho distinto las entidades exitosas en sus proyectos corporativos para ser exitosas?, ¿cómo han configurado sus *corporate headquarters* (en adelante CHQ)?, ¿qué las hace diferentes por ser de carácter solidario?, ¿cómo podrían otras entidades cooperativas y del sector solidario configurar sus centros corporativos? Estas son algunas de las principales preguntas sobre las cuales gira este trabajo de seis capítulos.

El primero –Introducción– presenta los objetivos, la metodología, el planteamiento del problema y la justificación. En referencia a los objetivos, el propósito es plantear y analizar los principales aspectos que se deben considerar para la implementación del centro corporativo en una empresa del sector solidario en Colombia. Estos planteamientos son el resultado de la información obtenida mediante el estudio de caso del centro corporativo de Coomeva, la empresa de economía solidaria más grande de Colombia, constituida como grupo económico desde 2005. Además, se realiza una profundización acerca de la conceptualización de los CHQ y de las características propias de las empresas de economía solidaria, su clasificación y sus procesos organizativos.

En referencia a la metodología, se hace una revisión bibliográfica –normativa y estadística– de las entidades de economía solidaria en el mundo y en Colombia, incluyendo sus resultados, además de una recopilación y una síntesis de la literatura disponible sobre los centros corporativos. Posteriormente se lleva a cabo el estudio de caso: la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva, que implicó una estadía en la sede nacional en Cali donde se entrevistaron a los directivos y a los integrantes de sus organismos sociales a través del método semi-estructurado, y se examinaron diferentes fuentes secundarias –informes de gestión, balances financieros, programas y proyectos de diferentes áreas de la organización, entre otros–. Finalmente, con toda la información, se elaboró el levantamiento y la descripción de la entidad, en particular su centro corporativo.

En referencia al planteamiento del problema, el objetivo del trabajo es ofrecer una propuesta a las entidades de economía solidaria colombianas que estén interesadas en operar como empresas multimercados a través de la creación de un centro corporativo, una herramienta que les ayude a complementar su estrategia competitiva con una de nivel corporativo, mediante la creación y el control de sus diferentes empresas y unidades de negocio.

En referencia a la justificación, esta se soporta en los retos de reestructuración que tiene Confiar Cooperativa Financiera, una entidad de economía solidaria que se encuentra clasificada como especializada del sector financiero. Su historia, resultados económicos, base social y los retos que tiene para lograr un crecimiento armonioso en el mediano y largo plazo se incluyen aquí.

El capítulo segundo –Marco conceptual– describe los conceptos de economía solidaria y social, el movimiento cooperativo en el mundo y los diferentes tipos de entidades de economía solidaria, y analiza de manera especial las cooperativas especializadas del sector financiero, a las que Confiar pertenece. Otro concepto explicado aquí es el de centro corporativo: su origen, evolución, formas de operación, concepción, composición y campos en los que centra su actividad. Este aspecto es fundamental para la formulación la propuesta de implementación en una entidad de economía solidaria.

Los capítulos tercero y cuarto –Estudio de caso: Cooperativa de Médicos del Valle y Profesionales de Colombia, Coomeva; y El Centro Cooperativo del Grupo Coomeva, respectivamente– abordan el proceso de conformación del centro cooperativo de este grupo. Aquí se expone una reseña sobre su historia, las empresas que lo componen y sus indicadores económicos y sociales, enfatizando en el análisis de las diferentes etapas de desarrollo que ha tenido. También analiza su centro de servicios compartidos (en adelante CSC) y da respuesta a cuatro aspectos centrales relacionados con su objetivos misionales: la generación de valor, el costo de operación, los servicios básicos del CSC y el estilo de acompañamiento que ha implementado para las empresas que controla y que componen el grupo.

El capítulo quinto –Propuesta para un CHQ de una entidad de economía solidaria– presenta algunas consideraciones que deben ser tenidas en cuenta por las entidades interesadas en implementar un modelo o estructura de CHQ, basadas en los modelos académicos planteados y en su vinculación con los resultados encontrados en el estudio de caso. Asimismo, hace una revisión de aspectos y preguntas claves planteadas en el capítulo anterior que deben resolver las entidades para dicha implementación: la formulación de una estrategia corporativa para la generación de valor, la valoración de los costos de funcionamiento, los servicios básicos de un CSC y el modelo de acompañamiento o gestión que la entidad de economía solidaria en estudio quisiera desarrollar en las empresas o unidades de negocio que controla.

En el capítulo sexto y final –Otras reflexiones– se presentan las conclusiones y los aportes del trabajo –que van a más allá de la pregunta misma acerca de los centros corporativos–, al igual que algunos hallazgos y temas de interés que fueron surgiendo en su desarrollo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Analizar los principales aspectos para considerar en la implementación de un centro corporativo en una empresa del sector solidario en Colombia, mediante el análisis a profundidad de un estudio de caso.

1.1.2 Objetivos específicos

Profundizar en el conocimiento de los centros corporativos en la literatura de estrategia corporativa.

Profundizar en el conocimiento de los centros corporativos en el contexto de las cooperativas en Colombia.

Estudiar el caso del centro corporativo de una cooperativa multiactiva en el contexto colombiano.

Elaborar en una propuesta de centro corporativo para Confiar Cooperativa Financiera.

1.2 Metodología

La metodología de este trabajo está fundamentada en cuatro herramientas: documentos corporativos, revisión documental, entrevistas semi-estructuradas y estudio de caso.

En referencia a los documentos corporativos, utiliza los balances de gestión y los estados financieros reportados por las entidades analizadas, además de sus estatutos, reglamentos internos, planes estratégicos y organigramas. Otra importante fuente de información son los informes y reportes anuales que generan las entidades de control y los gremios –departamentales, nacionales o internacionales– que las representan y agrupan.

En referencia a la revisión documental, se realiza un análisis, una recopilación y una selección de las producciones académicas y corporativas más recientes relacionadas con las temáticas del trabajo, para contextualizar el estado actual de los CHQ en los ámbitos internacional y nacional.

En referencia a las entrevistas semi-estructuradas, realizadas a los directivos y demás personas que hayan estado involucrados en el proceso de implementación y funcionamiento actual del centro corporativo, estas serán simultáneamente la herramienta principal para el estudio de caso –la cuarta herramienta– y el referente del éxito de su estrategia corporativa y su ajuste organizacional.

1.3 Planteamiento del problema

No hay país del mundo que no tenga una empresa de economía solidaria. Además de ser un fenómeno global, las cooperativas son un sector con fuertes vínculos organizativos entre sus entidades, pues comparten los mismos principios y valores en cualquier sin importar dónde se encuentren. Se estima que las empresas de economía solidaria cuentan con aproximadamente 1.000 millones de asociados y generan 100 millones de empleos, el 20 % más que las firmas multinacionales (Cooperativa de las Américas, 2012).

World Co-operative Monitor. Exploring the co-operative economy, Report 2017, el reporte bienal de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), recoge los datos económicos, organizativos y sociales de cooperativas, organizaciones mutualistas y organizaciones no cooperativas controladas por cooperativas del mundo. En su edición de 2017 identifica que las principales 300 cooperativas del mundo, ubicadas en 27 países, realizaron negocios por valor de USD 2,39 billardos. Estas empresas trabajan principalmente en los sectores de seguros (41 %) y la industria alimentaria y agropecuaria (30 %); el 29 % restante trabaja en los sectores de comercio (19 %), servicios de banca (6 %) y otros (3 %) (Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse, 2017).

La francesa Groupe Crédit Agricole² es la más grande, seguida de las estadounidenses Kaiser Permanente³ y State Farm.⁴ Europa domina este sector con diez más, y Estados Unidos y Japón, con dos cada una, están en segundo lugar (Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse, 2017) [Figura 1].

Figura 1. Negocios de las 300 principales empresas de economía solidaria [cifras en USD]



Fuente: Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse (2017).

En relación con las cooperativas de ahorro y crédito y los bancos cooperativos que ofrecen servicios de intermediación financiera y son democráticamente controlados por sus asociados, *World Co-operative Monitor. Exploring the co-operative economy, Report 2017* plantea que, a pesar de la crisis económica actual, este sector se ha mantenido más estable que la banca tradicional y ha jugado un papel fundamental en el desarrollo económico de las comunidades, regiones y países en los que tiene presencia. El análisis realizado a 439 organizaciones de 25 países muestra que 129 de ellas superaron los USD 100 millones en volumen de negocios durante 2017. Solo entre las diez principales cooperativas del sector financiero –siete europeas, dos estadounidenses y una canadiense– se realizaron negocios en 2015 por USD 194,67 billardos (Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse, 2017) [Figura 2].

² Sitio web <https://www.credit-agricole.com/le-groupe/decouvrir-le-groupe-credit-agricole>

³ Sitio web <https://healthy.kaiserpermanente.org/>

⁴ Sitio web <https://es.statefarm.com/>

Figura 2. Las diez mayores cooperativas en el sector de la banca y los servicios financieros por cifras de negocio (2015)

POSICIÓN 2015	POSICIÓN 2014	ORGANIZACIÓN	PAÍS	CIFRA DE NEGOCIO 2015 (MILES DE MILLONES DE USD)	POSICIÓN 2015 DÓLARES INTERNACIONALES	FUENTE
1	1	Groupe Crédit Agricole	Francia	49,92	1	Euricse
2	2	BVR	Alemania	44,81	2	Euricse
3	3	Groupe Crédit Mutuel	Francia	31,21	3	Euricse
4	4	Groupe BPCE	Francia	26,41	4	Euricse
5	6	Desjardins Group	Canadá	11,85	6	Euricse
6	5	Rabobank Group	Países Bajos	10,08	5	Cuestionario del WCM
7	8	Federal Farm Credit Banks Funding Corporation	EE. UU.	7,68	7	Euricse
8	7	RZB	Austria	5,72	8	Euricse
9	9	Navy Federal Credit Union	EE. UU.	4,06	9	Euricse
10	-	Raiffeisen group	Suiza	2,92	10	Euricse

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse (2017).

En relación al desempeño de las diez principales cooperativas de carácter financiero, *World Co-operative Monitor. Exploring the co-operative economy, Report 2017* plantea que durante los últimos cinco años ocho han mostrado niveles de crecimiento positivos –entre el 2,6 y el 31 %– y que solo dos: RaboBank Group (–2,7 %)⁵ y Raiffeisen Zentralbank, RZB (–8,2 %),⁶ lo han tenido negativo (Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse, 2017).

En Latinoamérica existen cerca de 25 millones de personas que se encuentran directamente asociadas a una cooperativa. En este contexto, donde el 65 % de la población no tiene acceso a los servicios bancarios –el más alto por región del mundo–, las cooperativas tienen un amplio mercado que aún puede crecer y aportar al desarrollo económico (Alianza Cooperativa Internacional, ACI, 2017).

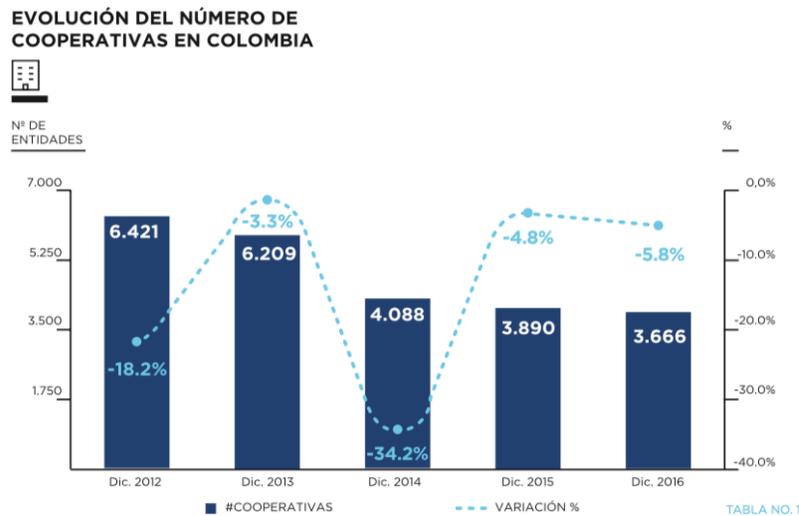
La Confederación de Cooperativas de Colombia, Cofecoop, presenta los siguientes datos: a diciembre de 2016 existían 3.666 cooperativas en el país, cifra que había ido en descenso desde 2011, debido a la regulación de las cooperativas de trabajo asociado que en realidad lo que hacían era jugar un papel de intermediación laboral para evitar las responsabilidades fiscales de las empresas. Y para diciembre de 2012 había 6.421, una variación superior del 40 % y, al mismo tiempo, una disminución evidente con respecto a la cifra anterior; más que un retroceso del sector, fue una depuración, pues la figura jurídica de las cooperativas de trabajo asociado solo sirvió para tergiversar su verdadero papel como organización solidaria y empresarial (Confecoop, 2017).

Confecoop también establece que las cooperativas de carácter financiero, los fondos de empleados, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas financieras representan el sector de mayor participación dentro del total de cooperativas del país. Solo son 186, pero cubren la mayor cantidad de asociados y el mayor volumen de negocios; su crecimiento del 6,45 % durante 2016 evidencia su dinámica histórica (Confecoop, 2017) [Figura 3].

⁵ Sitio web <https://www.rabobank.com/en/home/index.html?languageDoesNotExist=es>

⁶ Sitio web www.rzbgroup.com

Figura 3. Desempeño de las cooperativas en Colombia (2016)



Fuente: Confecoop (2017).

En relación con el número de asociados a las cooperativas en Colombia, Confecoop informa que para 2017 había 6.387.172, el 12,96 % de la población del país; y si a este valor se les agregan los núcleos familiares, el impacto del sector cooperativo era de 19 millones, el 39 % de la población. El incremento en el número de asociados con respecto a 2016, que fue del 1,3 % (77.881), da a entender que la cantidad de cooperativas existentes no estuvo directamente relacionada con el número de asociados, pues estas cifras contrastan claramente con la disminución de la cantidad de cooperativas mencionadas (Confecoop, 2017).

Del total de asociados en 2017, cerca de 3,5 millones hacían parte de las cooperativas financieras y 1,8 millones de las de servicio de crédito –aportes y crédito–; estos números representan un porcentaje del 85 % de cooperativistas que se vinculan a este modelo para hacer más eficiente su ahorro y obtener crédito en mejores condiciones que las ofrecidas por el sistema financiero tradicional. El restante 15 % está vinculado a actividades de comercialización y consumo (7 %), servicios empresariales (3 %), agropecuarios (2 %), transporte (1 %), salud (1 %) y otros (1 %). En Colombia, de cada 1.000 personas, 130 están asociadas a una cooperativa (Confecoop, 2017).

1.3.1 Confiar Cooperativa Financiera. Reseña

Confiar Cooperativa Financiera fue fundada en Envigado el 3 de julio de 1972 con el nombre de Cootrasofasa por 33 trabajadores de la ensambladora de autos Sofasa, que convirtieron el fondo de ahorro de Navidad –la “natillera”– en una entidad jurídica: una cooperativa de ahorro y crédito.

Durante la primera década, la cooperativa atendió exclusivamente –de manera “cerrada”– a los empleados de Sofasa –cerca de 500–, que hacían sus aportes periódicos con los cuales se constituían los fondos para los servicios de crédito. A partir de 1982 comenzó a ofrecer sus

servicios a clientes externos y cambió su operación a un modelo más abierto ampliando su portafolio e implementando conceptos modernos de administración y gestión. En la década 1990 tomó su nombre actual, Confiar Cooperativa Financiera, vinculó combinadamente a asociados y ahorradores –asalariados e independientes– y abrió agencias. En 2003, por exigencias del marco legal, se convirtió en establecimiento de crédito y pasó a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y a la inscripción en el Fondo de Garantías del sector Cooperativo (Fogacoop), entidad pública que brinda cobertura y garantías a los ahorradores en materia de seguros de depósitos. Para 2016 ocupaba el tercer lugar en el país entre las entidades cooperativas de carácter financiero con mayor cantidad de activos: COP 840.832 millones; según estimaciones de la misma cooperativa, en 2017 esta cifra alcanzó los COP 930.136 millones (Confiar Cooperativa Financiera, 2018) [Tabla 1].

Tabla 1. Las cinco principales entidades financieras de naturaleza cooperativa en Colombia (2016)

NOMBRE	SIGLA	ASOCIADOS	ACTIVOS	INGRESOS	PATRIMONIO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER	FINANCIERA COMULTRASAN	390.963	\$ 1.118.057	\$ 208.163	\$ 399.129
BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL	COOPCENTRAL	640	\$ 893.458	\$ 103.302	\$ 196.538
CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA	CONFIAR	157.721	\$ 840.832	\$ 122.813	\$ 139.401
COOPERATIVA FINANCIERA JF KENNEDY	JF KENNEDY	76.624	\$ 792.462	\$ 172.317	\$ 283.103
COOPERATIVA DEL MAGISTERIO	CODEMA	29.986	\$ 725.571	\$ 73.722	\$ 352.184

Fuente: Confecoop (2017).

En relación a su base social, Confiar Cooperativa Financiera alcanzó a diciembre de 2017 un total de 159.823 asociados y 112.319 ahorradores, una población de más de 270.000 personas. A 2018, la cooperativa tiene 48 agencias ubicadas en Antioquia, Boyacá, Caldas, Casanare, Cundinamarca y Risaralda (Confiar Cooperativa Financiera, 2018) [Tabla 2].

Tabla 2. Confiar Cooperativa Financiera. Base social (2017-2018)

BASE SOCIAL - ABRIL			
PÚBLICOS	2017	2018	% CTO
Asociados	159.823	163.800	2,5%
Ahorradores	112.319	127.948	13,9%
- Mayores	103.498	118.471	14,5%
- Menores	8.821	9.477	7,4%
Deudores Terceros	576	1.306	126,7%
TOTAL	272.718	293.054	7,5%

Fuente: Confiar Cooperativa Financiera (2018).

Las diez cooperativas de Colombia con mayor cantidad de asociados reúnen a 1.809.636 personas. Confiar Cooperativa Financiera, con 157.721, ocupa el quinto lugar⁷ (Confiar Cooperativa Financiera, 2017) [Tabla 3].

Tabla 3. Las diez principales cooperativas colombianas por cantidad de asociados (2016)

NOMBRE	SIGLA	ASOCIADOS	ACTIVOS	INGRESOS	PATRIMONIO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE SANTANDER	FINANCIERA COMULTRASAN	390.963	\$ 1.118.057	\$ 208.163	\$ 399.129
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LOS TRABAJADORES DE SANTANDER	COMULTRASAN	252.236	\$123.618	\$ 124.723	\$ 102.589
COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA	COOMEVA	232.980	\$ 3.465.268	\$ 226.989	\$ 1.196.777
COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CRÉDITO	UTRAHUILCA	189.772	\$ 353.447	\$ 50.404	\$ 137.087
CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA	CONFIAR	157.721	\$ 840.832	\$ 122.816	\$ 139.401
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINCOMERCIO	FINCOMERCIO	157.589	\$ 418.836	\$ 72.660	\$ 107.014
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA EL DESARROLLO SOLIDARIO DE COLOMBIA	COOMULDESA	123.145	\$ 345.865	\$ 48.252	\$ 104.198
COOPERATIVA CONSUMO	CONSUMO	106.394	\$ 95.254	\$ 80.302	\$ 54.581
COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL	COMUNA	103.478	\$ 60.657	\$ 10.470	\$ 42.650
COOPERATIVA DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS UNIVERSITARIOS	COOPFUTURO	95.358	\$ 33.145	\$ 8.042	\$ 4.218

Fuente: Confecoop (2017).

Como parte de su estrategia de servicios y de actividad empresarial, Confiar Cooperativa Financiera ha creado otras entidades jurídicas complementarias llamadas la “Plataforma Solidaria Confiar”, compuestas en el primer nivel por una entidad financiera, Confiar Cooperativa Financiera, la Fundación Confiar y una empresa de vivienda, Sólida, Vivienda y Hábitat, una S. A. S. cuyas acciones pertenecen a la Fundación Confiar. Asimismo, la cooperativa participa como socia o asociada en otras empresas y entidades solidarias en las que su participación o propiedad no es completa: la Corporación Fomentamos, una entidad sin ánimo de lucro dedicada al microcrédito y a la inclusión financiera, en la que participa con otras diez entidades de Medellín; y Los Olivos, una empresa dedicada a los servicios exequiales (Confiar Cooperativa Financiera, 2017).

Por su carácter de cooperativa especializada, Confiar Cooperativa Financiera está limitada por ley a crear o invertir en otro tipo de entidades y debe dedicar sus recursos e inversiones exclusivamente a la función financiera asignada. Esto ha significado una marcada restricción para la expansión del proyecto solidario hacia otros frentes, empresas, servicios o negocios que amplíen su valor agregado y la optimización de los costos, aspectos claves de los grupos económicos que

⁷ La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander, Coomultrasan, con 390.963 asociados, es la más grande.

funcionan por unidades de negocio. Debido a esta restricción, la creación de nuevas empresas y la participación en otras se ha realizado y resuelto por medio de la Fundación Confiar, que figura jurídicamente como la propietaria, socia o asociada de las empresas que hacen parte de la “Plataforma Solidaria Confiar”.

La Fundación Confiar fue creada en 1992 con el objetivo de administrar y ejecutar los programas y servicios sociales que se ofrecen a los asociados –en particular los de educación–, y permitir que Confiar Cooperativa Financiera pudiera enfocarse concretamente en su labor. Por su parte, Sólida, Vivienda y Hábitat, fundada en 2015, es la más importante de las nuevas empresas.

El nivel de crecimiento y desarrollo de Confiar Cooperativa Financiera a lo largo de su historia, las nuevas oportunidades y necesidades que se desprenden de su objeto social para crear, invertir y participar en nuevas unidades de negocio en sectores y apuestas del sector solidario, sumadas a las restricciones propias que actualmente posee por el tipo de entidad jurídica que tiene actualmente como matriz, hacen necesario reestructurar la plataforma de las entidades que hoy hacen parte de ella.

1.4 Justificación

Desde su fundación hace 45 años, Confiar Cooperativa Financiera ha tenido un crecimiento permanente que la ha posicionado como una de las cinco cooperativas de mayor tamaño en Colombia no solo en sus activos, sino en sus asociados y en su impacto social; este crecimiento ha estado de la mano de su expansión por el territorio nacional y de la creación de nuevas unidades de negocio que complementan sus servicios y productos y su oferta institucional. En la actualidad, la cooperativa tiene tres entidades: una financiera –la matriz del grupo–, una fundación y una empresa de vivienda, y además participa como socia o asociada en otros negocios. La creación y articulación de estas nuevas entidades o unidades de negocio se han dado de manera espontánea, principalmente como respuesta a las necesidades institucionales y las oportunidades, aunque sin una clara estrategia de grupo y de articulación que la ha hecho sortear dificultades y restricciones jurídicas.

Para el momento actual que vive la cooperativa y para garantizar su crecimiento adecuado y armónico, es fundamental que se reconfigure su estructura de negocio –la “Plataforma Confiar”– de tal manera que la matriz tenga el control, la alienación correcta con la estrategia corporativa, el control y la gobernabilidad. Mediante la reformulación de esta plataforma se deberá responder a la pregunta *cómo crecerá Confiar en el futuro*, es decir, que se deberán determinar los espacios, mecanismos y formas para la creación, articulación y vinculación de nuevas empresas, propias o por asociación.

El estudio de los centros corporativos, en particular de aquellos en las empresas de economía solidaria, se constituye en el enfoque fundamental para responder a los retos de la implementación de un centro corporativo en Confiar Cooperativa Financiera.

2. Marco conceptual

2.1 Economía social

La expresión “economía social” fue usada por primera vez por Charles Dunoyer en su obra *Nuevo Tratado de Economía Social*, publicada en 1830 en Inglaterra. Fue allí donde 14 años después se fundó la que se conoce como el primer ejemplo moderno de la economía social: la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (1844), considerada como la primera cooperativa de la historia. Esta expresión fue retomada y difundida por el francés Frédéric Le Play, que fundó en 1854 la Sociedad Internacional de Estudios Prácticos de Economía Social (Poirier, 2014).

La connotación y sentido que se le daba a la palabra “social” en la expresión “economía social” hacía referencia de manera exclusiva al tipo de propiedad de las empresas, organizaciones y negocios que se clasificaban bajo este concepto. Se entiende, entonces, que la propiedad es de personas, no de accionistas, y que se rigen bajo el principio de control democrático “una persona, un voto”, pues todos sus dueños hacen aportes en una medida básica por lo menos igual (Poirier, 2014). Actualmente, a esta contribución económica de los asociados para crear una empresa o para vincularse como asociado a ella se la llama “aportes sociales”.

El grupo original de fundadores de la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale estaba compuesto por 28 socios, artesanos y empresarios independientes que se reunieron para comprar alimentos y prendas de vestir en forma conjunta, con un aporte inicial de una libra esterlina inglesa por cabeza. Aunque comenzó a operar en 1844, solo en 1952 el Parlamento Británico sancionó la Ley de Sociedades Industriales y de Previsión, que incorporaba el tipo de sociedades como la de Rochdale, que para finales del siglo XIX ya tenía 12.000 socios e ingresos anuales de 535.000 libras esterlinas (Roy, 1969).

Los Pioneros de Rochdale nunca definieron un conjunto de principios cooperativos, pero con el pasar de los años sus políticas y prácticas se fueron cristalizando de tal manera que se convirtieron en los principios de la acción permanente de su organización y, a partir de ellos, de muchas otras en el mundo. Estos nueve principios fueron los siguientes:

- Asociación ilimitada: cualquier persona podía asociarse.
- Ventas al contado; así fue como se planteó inicialmente su estrategia de ventas.
- Educación de los asociados: fundamentalmente en cooperativismo y cooperación.
- Neutralidad política y religiosa.
- No asumir riesgos inusitados.
- Interés limitado para el capital accionario: pagar intereses bajos al capital aportado por los socios.
- Vender a los precios de plaza.
- Limitación del número de acciones suscritas por cada asociado: “un asociado, un voto”.

- Distribución de los excedentes netos proporcionalmente entre los que han contribuido a formarlos: aquellos que más compraban en su almacén al final recibían más (Roy, 1969).

Aunque los Pioneros de Rochdale se unieron para crear una tienda de productos básicos –lo que actualmente se llama una cooperativa de consumo–, a partir de su experiencia y de su modelo de organización se crearon múltiples iniciativas empresariales que hoy día están vinculadas a cualquier sector productivo o de servicios: la industria manufacturera, la agricultura, la pesca, las finanzas y los servicios sociales, entre otras. Los acuerdos y la experiencia de la Sociedad de Rochdale, y la legislación que se dio en Inglaterra a partir de los compromisos que generaron sus fundadores sobre la propiedad, la distribución de utilidades y la participación en su organización, se convirtieron en referentes para las legislaciones y políticas que muchos países han implementado en esta materia desde entonces (Roy, 1969).

El término “economía social” ha ido adquiriendo nuevos sentidos que lo alejan del inicial y que de alguna manera amplían su sentido, pues actualmente se usa para referirse a organizaciones sin ánimo de lucro, ONG, juntas de acción comunal, fundaciones y asociaciones de bienestar económico, que, aunque puedan tener un fin social y ofrecer servicios, programas o beneficios a poblaciones de sectores populares, rurales o con cualquier otra característica de vulnerabilidad, sus usuarios no son los propietarios de ellas, no las dirigen, ni tampoco les aportan dinero (Salgado, 2008).

2.2 Economía solidaria

Aunque actualmente el término “economía solidaria” es el más posicionado, este es mucho más reciente de los que han sido usados para referirse propiamente a las diferentes formas de organización de este sector: cooperativo, mutual o de economía social (Poirier, 2014). Luis Razeto Migliaro, considerado el autor que introdujo este término en 1984 en su obra *Economía de la Solidaridad y Mercado Democrático*, señala que el papa san Juan Pablo II dijo en su viaje de 1982 que la economía solidaria es una gran esperanza para América del Sur.

Hay evidencias en algunos autores europeos, especialmente franceses, que constatan que este término se empezó a usar allí casi que al mismo tiempo que en Latinoamérica en la década de 1980, aunque en los países de habla inglesa se introdujo en 2005 (Poirier, 2014).

Posteriormente, en *Los caminos de la economía solidaria* (1993), el mismo Razeto Migliaro abordó con mayor profundidad este término.

[...] lo que sostenemos es distinto a eso, a saber, que la solidaridad se introduzca en la economía misma, y que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico, o sea, en la producción, circulación, consumo y acumulación. Ello implica producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad, acumular y desarrollar con solidaridad. Y que se introduzca y comparezca también en la

teoría económica, superando una ausencia muy notoria en una disciplina en la cual el concepto de solidaridad pareciera no encajar apropiadamente (Razeto Migliaro, 1993).

Esta explicación, la de introducir la solidaridad a la “economía misma”, se fundamenta en la idea de que economía y solidaridad han sido siempre dos conceptos separados, y que la solidaridad se pone en práctica en las sociedades después de los resultados económicos y va dirigida a aquellos no recibieron o quedaron por fuera de los beneficios y utilidades de la economía (Razeto Migliaro, 1993). Este planteamiento lleva a este autor a hacerse la siguiente pregunta: *¿cómo se puede producir, distribuir, consumir y acumular solidariamente?*; a lo que responde: “Podemos decir inicialmente que al incorporar la solidaridad en la economía suceden cosas sorprendentes en esta: aparece un nuevo modo de hacer economía, una nueva racionalidad económica” (1993). Tampoco, para él, se trata de una forma única de organizar las actividades y unidades económicas de un modo único, pues tanto la economía como la solidaridad tienen muchas maneras de representar la economía solidaria, al brindar más solidaridad en las empresas, el mercado, las políticas de Estado y el consumo (1993).

En Colombia, la economía solidaria está definida institucionalmente por la Ley 454.

Artículo 2. Denomínase economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.⁸

Adicionalmente, la Ley 454⁹ establece las seis características siguientes que deben cumplir los organismos de economía solidaria para que se pueden considerar como parte del sistema:

- a. Que los trabajadores o usuarios, según el caso, sean simultáneamente aportantes, y gestores.
- b. Que sean empresas, es decir, “creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad”.
- c. Que tengan un vínculo y propiedad asociativa (no individual ni estatal).
- d. Que “garanticen la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes”.
- e. Que destinen sus excedentes a: i) la prestación de servicios de carácter social; ii) el crecimiento de sus reservas y fondos; iii) a reintegrar a sus asociados parte de tales excedentes en proporción a uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa; y iv) a conservar los aportes en su valor real.¹⁰

⁸ Nota: por facilidad en la lectura, las fuentes de las leyes, decretos, resoluciones y acuerdos citados en este trabajo se anotan a pie de página.

Colombia, Congreso de la República (1998).

⁹ *Ídem*.

¹⁰ Colombia, Congreso de la República (1998).

Salgado responde así a la pregunta *qué es la economía solidaria*:

La economía solidaria es entendida en Colombia como el conjunto de empresas o entidades que cumplen unos requisitos legales, tienen una forma de ser, como son un capital cuya propiedad es asociativa y no individual, capitalista ni estatal, y tienen una forma de gobierno autogestionaria, en donde cada persona tiene un voto y todos pueden ejercer los mismos derechos y responsabilidades (Salgado, 2008).

Las definiciones anteriores hacen referencia al sector de la economía solidaria como sector económico del país en general, no a un tipo o razón jurídica en especial, pues dentro del sector de la economía solidaria existen varias clases de organizaciones o razones jurídicas.

2.3 La concepción de cooperativa en el mundo

Voorhis (1970) afirma que por encima de la denominación misma que reciba un negocio, empresa u organización, hay una característica principal que determina que efectivamente se trata de una entidad con el carácter de cooperativa, y que sin ella, así posea el nombre, no sería más que una falacia y, por tanto, un organismo con fines de lucro.

La empresa cooperativa es aquella cuyo propósito es propiciar a sus clientes y usuarios de sus servicios los bienes y servicios que necesitan, al costo neto económicamente más bajo posible y en la forma y calidad deseada por aquellos. La única manera que los clientes y usuarios tienen de asegurarse de que esto se cumpla es que sean los dueños, y los únicos dueños, de la empresa (Voorhis, 1970).

Roy (1969) plantea lo siguiente: “Una cooperativa verdadera es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por sus socios clientes y para ellos, que provee y/o comercializa, a precio de costo, bienes y/o servicios para sus miembros. Y agrega que las cooperativas no solo pueden ser formadas por individuos, sino que también por sociedades de personas, sociedades anónimas con fines de lucro, por las mismas cooperativas o por los gobiernos, y propone la siguiente definición de una verdadera cooperativa:

Es una asociación, de ordinario incorporada, con objetivos económicos formados por personas o sociedades que tienen necesidades comunes y para ellas, que participan en su gestión con voz y voto aproximadamente en igualdad de derechos, que contribuyen a la formación del capital con sumas aproximadamente iguales o proporcionales y obtiene de ella servicios y beneficios proporcionales (Roy, 1969).

Aunque estas cooperativas formadas por otras cooperativas u organizaciones –podrían llamarse de segundo nivel– son menos comunes, las hay en Colombia y en casi todos los países del mundo donde la economía social y solidaria ha llegado.

2.4 Tipos de entidades de economía solidaria

En Colombia, la Ley 454¹¹ determina explícitamente el tipo de entidades que componen el sector de la economía solidaria, y mediante decretos y resoluciones, el Estado las ha reglamentado de manera particular a cada una de ellas.

No obstante el hecho de que dicha ley menciona por lo menos diez tipos de entidades de economía solidaria, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), entidad pública adscrita al Ministerio de Trabajo y responsable de la promoción de este sector, las clasifica en tres grandes grupos: cooperativas, fondos de empleados y mutuales (2018).

2.4.1 Cooperativas

Las cooperativas se rigen en Colombia por la Ley 79 de 1988¹² y por la Ley 454 de 1998.¹³ Se considera cooperativa a la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la que los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de ella, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro cuando cumple los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de ellos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Cooperativas especializadas

Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Algunos de los tipos más comunes son los siguientes: ahorro y crédito, aporte y crédito, transporte, vigilancia, agropecuaria y pesquera. En caso de que quieran ofrecer servicios diferentes a su objeto social, deberán hacerlo a través de convenios con otras entidades cooperativas.

Cooperativas multiactivas

Son aquellas que, a diferencia de las especializadas, se organizan para atender varias necesidades mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Según las características de cada

¹¹ Colombia, Congreso de la República (1998).

¹² Colombia, Congreso de la República (1988).

¹³ *Ibidem* (1998).

tipo especializado de cooperativa, los servicios deberán ser organizados en secciones independientes.

Cooperativas integrales

Son aquellas que en el desarrollo de su objeto social realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, sean de producción, distribución, consumo o prestación de servicios.

Cooperativas de trabajo asociado

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro que agrupan personas naturales que simultáneamente son gestoras, aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, y contribuyen económicamente.

Pre-cooperativas

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada que son impulsadas por una o varias entidades promotoras –persona jurídica, pública o privada–, con el ánimo de propiciar la asociación de personas y de apoyar su proceso evolutivo hacia entidades cooperativas. En otras palabras, son el inicio de lo que más adelante se espera sea una cooperativa formal.

2.4.2 Fondos de empleados

Los fondos de empleados son entidades de derecho común, sin ánimo de lucro, constituidas por individuos libres y trabajadores dependientes y subordinados de la misma empresa, que ofrecen servicios de crédito a costos mínimos. Estos fondos se rigen por la Ley 79 de 1988,¹⁴ la Ley 454 de 1998,¹⁵ el Decreto 1480 de 1989,¹⁶ la Ley 1391 de 2010,¹⁷ el Decreto 344 de 2017¹⁸ y otras legislaciones aplicables a su condición de empresa privada.

2.4.3 Asociaciones mutuales

Las asociaciones mutuales son organizaciones privadas sin ánimo de lucro constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. Las asociaciones mutuales se rigen por el Decreto 1481 de 1989,¹⁹ la Ley 454 de 1998²⁰ y otras legislaciones aplicables a su calidad de empresa.

¹⁴ Colombia, Congreso de la República (1988).

¹⁵ Colombia, Congreso de la República (1998).

¹⁶ Colombia, Presidencia de la República (1989a).

¹⁷ Colombia, Congreso de la República (2010).

¹⁸ Colombia, Presidencia de la República (2017).

¹⁹ Colombia, Presidencia de la República (1989b).

²⁰ *Ibidem* (1998).

2.4.4 Entidades de segundo y tercer grado y auxiliares

En este grupo o clasificación se encuentran las federaciones y confederaciones que agrupan y articulan por regiones o tipo de negocio a las empresas de la economía solidaria. También están las denominadas “entidades auxiliares de la economía solidaria”, creadas por empresas de la economía solidaria para prestar servicios a ellas u otras organizaciones del sector.

Empresas solidarias de salud

Están reconocidas en la Ley 454.²¹ Con ellas se busca facilitar el acceso a los servicios de salud por medio de la asociatividad.

Empresas cooperativas de servicios públicos creadas por entidades públicas

Son entidades de servicios públicos creadas a través de la figura cooperativa, en las que sus asociados son entidades públicas de las regiones donde se presta el servicio. Pueden ser de acueducto, energía, alcantarillado u otro servicio público. Esta figura está definida en la Ley 454.²²

2.5 Cooperativa especializada del sector financiero

El Capítulo VII de la Ley 79²³ determina las clases de cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades, y plantea que pueden ser de tres tipos: especializadas, multiactivas e integrales. Por ser Confiar Cooperativa Financiera una entidad especializada, es importante profundizar en las regulaciones y características que por ley debe cumplir. “Serán cooperativas especializadas las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural” (Artículo 62).²⁴

Qué se entiende por actividad financiera

Actividad financiera es la captación de depósitos de dinero, a la vista o a término, de asociados o de terceros para colocarlos a circular nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros (Colombia, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS, 2018).

La Ley 79²⁵ determina que las cooperativas de tipo financiero, es decir de ahorro y crédito, seguros y fondos de empleados, ejercerán siempre en forma especializada, es decir, que no podrán desarrollar actividades o servicios diferentes a este objeto social. A pesar de esta restricción, el Estado puede autorizar a las cooperativas multiactivas e integrales a que tengan una sección

²¹ Colombia, Congreso de la República (1998).

²² *Ídem.*

²³ *Ídem.*

²⁴ Colombia, Congreso de la República (1988).

²⁵ *Ídem.*

especializada para el ejercicio de la actividad financiera.; esto, en síntesis, quiere decir que una cooperativa multiactiva o integral puede combinar actividades financieras –que son especializadas– con otros servicios o actividades económicas siempre y cuando las que tengan una naturaleza solo especializada no lo hagan (art. 99).

2.6 Estrategia competitiva y estrategia corporativa

2.6.1 Estrategia competitiva

Son muchos los autores que han propuesto definiciones del concepto de *estrategia*; Alfred Chandler, Igor Ansoff y Keneth Andrews,²⁶ por ejemplo, ya son considerados clásicos, y aunque ellos y otros más contemporáneos como Mintzberg han hecho aportes importantes a la reflexión teórica sobre este concepto, en este trabajo se toman los planteamientos de Michael Porter, no solo por su reconocimiento, sino también por las relaciones directas que tiene su quehacer con los tipos de estrategia corporativa y los niveles de la estrategia.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño (Porter, 2011).

La primera aclaración importante que hace Porter es que la eficacia operacional no es estrategia. Bajar los costos de producción, mejorar la producción, los márgenes de rentabilidad y operacionales, aunque son importantes para las empresas, no dan respuesta a los principales retos que aborda una estrategia y no pueden reemplazarla. Se trata, sobre todo, de “crear una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades” y de “elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales [...], por lo menos actividades similares pero mejor y en diferente forma” (Porter, 2011).

Pero el logro de una posición única que haga a una empresa fuertemente competitiva requiere renunciar a otras áreas, servicios o productos para poder concentrarse en aquella en la que se destacar: los *trade-offs*. Porter lo afirma así: “Para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa”; y agrega: “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (2011).

²⁶ La mención de estos autores corresponde a información histórica únicamente; por esta razón, sus trabajos y fechas de publicación no se anotan aquí ni en la sección de referencias.

Johnson, Scholes y Whittington también ofrecen otra definición de estrategia:

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

De esta definición se destaca el aspecto fundamental de la estrategia –“la configuración de sus recursos y competencias”–, aquello que Porter llama el “ajuste” (2011), pues de esta disposición se puede lograr, además de una mayor eficiencia operacional, otros factores fundamentales para la configuración de una estrategia que logre ser exitosa.

La formulación de una estrategia debe determinar no solo qué actividades realizará una empresa, sino cómo ellas se relacionan entre sí. La estrategia consiste, entonces, en la combinación de sus actividades, sus unidades estratégicas de negocios, sus ventajas competitivas, en general, todos los recursos que tenga a su disposición (Porter, 2011). Este aspecto se constituye en el más importante de este trabajo, pues, precisamente, en Confiar Cooperativa Financiera, se buscará dar respuesta a la pregunta *cómo configurar y realizar el “ajuste” de la empresa para que fortalezca su estrategia*.

La estrategia de las empresas no son solo un conjunto de actividades, sino un sistema que funciona en sincronía, y la ventaja competitiva proviene de la manera en que sus actividades se ajustan y refuerzan entre sí. Un ajuste adecuado crea una cadena que es tan resistente como lo es su eslabón más fuerte. Así, en las empresas que han alcanzado desarrollar estrategias exitosas, las actividades se complementan de maneras que crean valor económico verdadero.

Tipos de ajuste

La importancia del ajuste es una de las ideas más antiguas en formulación de las estrategias. Y aunque caído en desuso, la realidad sin embargo es que el calce es un componente de la ventaja competitiva mucho más fundamental de lo que muchos comprenden, pues en lugar de considerar a una empresa como un todo, los ejecutivos se dedican a las competencias “centrales”, los recursos “críticos” y los factores “claves” del éxito (Porter, 2011).

Porter describe tres tipos de ajuste, que no son excluyente entre sí. El primero es la coherencia directa y simple entre cada actividad –la función– y la estrategia general; en otras palabras, la manera como un cuerpo integral –las diferentes actividades, acciones o unidades de negocio– debe aportar, complementar, servir y apoyar la estrategia general.

La coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se debiliten ni se anulen. Facilita la comunicación de la estrategia a los clientes, empleados y accionistas, y mejora la implementación gracias a la uniformidad de los criterios dentro de la empresa (Porter, 2011).

El segundo nivel de ajuste, el reforzamiento de las actividades más estratégicas, consiste en complementar de manera coherente las acciones más importantes de una empresa. Este nivel

responde a la pregunta *cómo podríamos darle un mayor impacto, ventaja o posicionamiento a los principales servicios, productos o unidades de negocios que actualmente posee la organización* (Porter, 2011).

El tercer nivel de ajuste, llamado por Porter como la “optimización del esfuerzo”, consiste en buscar una mayor coordinación e intercambio de información entre todas las actividades que realiza una empresa, con el fin de eliminar la redundancia y evitar las acciones y esfuerzos innecesarios (Porter, 2011).

Más allá de las destrezas y habilidades individuales, la ventaja competitiva surge del ajuste afinado de un sistema completo de actividades, y se hace manifiesto en el hecho de que en los tres tipos de ajuste “el todo es más importante que las partes”. Así, en las empresas competitivas, el éxito no se puede explicar desde fortalezas o competencias individuales (Porter, 2011).

Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que solo imitar un determinado enfoque de la fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto. Las posiciones cimentadas en sistemas de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades individuales. Mientras más descansa el posicionamiento de una empresa en sistemas de actividades con un calce de segundo y tercer orden, más sustentable será su ventaja (Porter, 2011).

Estrategias genéricas de competencia

Porter (1987b) afirma que hay tres estrategias genéricas de gran eficacia para un mayor desempeño en una industria: el liderazgo global de costos, la diferenciación y el enfoque o concentración.

En ocasiones, una compañía logra utilizar con éxito más de una estrategia, aunque rara vez sucede esto. Para llevar a cabo una de estas de manera eficaz, se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirían si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objetivo superar a los rivales de la industria; en algunos sectores industriales, la estructura significa que todos los integrantes obtienen altos rendimientos, mientras que en otras, el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para alcanzar rendimientos aceptables en sentido absoluto (Porter, 1987b).

El liderazgo global de costos consiste en realizar un control riguroso –una reducción de los costos de producción– de tal manera que se puede trasladar esa diferencia al cliente y, por tanto, se logre posicionamiento en el mercado y ante la competencia. Esto significa bajar las inversiones en I + D, la fuerza de ventas y la publicidad, sin descuidar aspectos como la calidad y el servicio (Porter, 1987b).

La diferenciación, que busca distinguir el producto creando algo que los clientes puedan percibir como único, puede alcanzarse por el diseño o la imagen de la marca, la tecnología, el servicio al cliente o las redes de distribución, y permite mayores márgenes de utilidad, pues ellos estarán dispuestos a pagar más por un producto o servicio diferenciado (Porter, 1987b).

El enfoque o concentración, que busca centrar su mercado en un “nicho” específico –una parte bien definida del mercado en la que se puedan ofrecer productos y servicios más

especializados o que se acomodan mejor al nicho en cuestión–, puede gestionarse por tipo de productos o en un mercado geográfico en particular y, como la estrategia anterior, permite obtener un mayor margen de utilidad, pues se espera que se logren productos y servicios más desarrollados y especializados de los de aquellas empresas que tienen mercados más amplios (Porter, 1987b).

2.6.2 Estrategia corporativa y estrategia competitiva

Porter (1987b) plantea dos grandes niveles de estrategia: la estrategia corporativa, que corresponde al nivel más alto y estratégico de una empresa; y la estrategia competitiva, que corresponde a las unidades estratégicas de negocio (UEN), busca resolver cómo los negocios individuales logran posicionarse y diferenciarse en su mercado. Ambos niveles tienen componentes y características propias que los diferencian.

La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar una compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio (Porter, 1987b).

2.7 Los centros corporativos (*corporate headquarters*, CHQ)

Los CHQ, las unidades organizativas centrales de las empresas y de las firmas denominadas “de multimercados”, están estructuralmente separadas de las unidades operativas geográficas y de productos. Los CHQ albergan a los ejecutivos corporativos y las funciones internas y externas generales. Las empresas con CHQ se caracterizan porque poseen una cartera de productos diversos o unidades operativas geográficas ubicadas en diferentes lugares del planeta, que es coordinada desde ella. Este modelo de organización empresarial se ha convertido en la forma predominante de las grandes organizaciones a nivel mundial (Menz, 2015).

Según Collis y Montgomery (1997), el CHQ sirve como intermediario entre los contextos internos y externos de las empresas, y cumple un papel crítico en el proceso de creación de valor para sus productos y mercados geográficos; por estas razones se justifica el costo de su implementación y funcionamiento. El gran desafío que debe afrontar el CHQ es de lograr un equilibrio entre la “diferenciación” de las empresas, unidades de negocio o productos a su cargo y la “integración” misma de todo el grupo u organización, de tal manera que se logren generar las sinergias y los ajustes necesarios para la creación de valor (Lawrence y Lorsch, 1967).

De las dos formas propuestas por la literatura para pensar los centros corporativos – multinacional o multinegocio–, en este trabajo se utilizarán los términos “multimercado” –propuesto por Menz (2015)– o corporación –propuesto por Drucker en 1946–, para hacer referencia a empresas que son propietarias de otras empresas mediante un portafolio diversificado o por su presencia en diferentes geografías.

2.7.1 Inicios del concepto de CHQ²⁷

Las raíces de la investigación del CHQ se remontan a la década de 1920 (Knight, 1921); cuando se describió el surgimiento de una unidad organizativa central separada de las unidades operativas (Melman, 1951; Sloan, 1964). En ese momento se adoptó el término “cefalización” (Knight, 1921) –usado en la biología–, para describir el proceso evolutivo de un conjunto de negocios o empresas que luego adoptan o crean un CHQ distinto; para Foss (1997), la “centralización de esta función de decisión y control es inevitable, por las mismas razones que en el caso de la evolución biológica”. La cefalización fue generando roles especializados para los ejecutivos de un CHQ y en los niveles de negocios (Vancil y Lorange, 1975). Y en 1946 Drucker introdujo el concepto de *corporación* para referirse a las organizaciones empresariales que eran propietarias de varias empresas o negocios.

No obstante la labor de los autores anteriores, fue Chandler en su obra *Estrategia y estructura* (1962) el que desencadenó la investigación sobre el CHQ con los estudios de empresas como DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck & Co., que identifican que su desarrollo en forma de “M” –explicada más adelante– fue una respuesta muy adecuada a la expansión o el crecimiento de sus carteras de negocios. En *Estrategia y estructura* se dibuja y caracteriza de manera precisa la separación de las tareas estratégicas relacionadas con la gestión general de una empresa –que se realizan en los CHQ–, que son diferentes de las realizadas individualmente en las operaciones de los negocios. Para Chandler, esta estructura de operación, que caracteriza a la organización en forma de M, es, probablemente, la innovación organizativa más notable del siglo XX (1962).

Un capítulo del libro está dedicado a describir la oficina central creada por General Motors: una unidad en la que los “ejecutivos generales y especialistas del personal se coordinan, evalúan y planifican metas y políticas, y asignan recursos a una serie de divisiones cuasi autónomas, bastante autónomas” (Chandler, 1962). Según Menz (2015), la obra de Chandler influyó en los estudios de la Harvard Business School relacionados con el diseño organizativo de las empresas multinegocio y las funciones especializadas que de sus CHQ, publicados durante las décadas 1970 y 1980.²⁸

Otros de los estudios identificados por Menz (2015) incluyen la teoría del costo de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1981); la teoría de la agencia (Berle y Means, 1932; Jensen y Meckling, 1976) y la hipótesis del mercado eficiente (Fama, 1970), considerada un pilar de la economía financiera (Markovitz, 1952; Modigliani y Miller, 1958), y que se usa para explicar cómo entender que el alcance de la corporación jerárquica en las empresas es económicamente más eficiente que la organización de estas mismas actividades en el mercado.

Para Menz (2015), esta corriente de investigación se basa en las perspectivas económicas centradas en el papel y el estilo de gobierno de los CHQ, así como en su relación con las unidades

²⁷ En razón a que algunos de los autores presentados en este y el apartado siguiente son exclusivamente precursores del concepto de CHQ, sus trabajos no se referencian aquí ni en la sección correspondiente.

²⁸ Berg (1969, 1977); Lorsch y Allen (1973); Pitts (1976, 1977).

operativas de las empresas para crear valor para los accionistas a largo plazo, y son tanto de carácter conceptual como empírico e incluyen análisis de datos cuantitativos a gran escala.

Más adelante se explicará la teoría de “crianza”, para analizar cómo los CHQ les agregan valor a las empresas que controlan (Alexander, 1992; Goold y Campbell, 1987; Goold, Campbell y Alexander, 1994).

[...] común a la mayoría de las investigaciones en este flujo, es una perspectiva de arriba hacia abajo sobre el papel del CHQ en la empresa multisectorial, que asume que el CHQ está, en última instancia, “en control” de las unidades de productos diferenciados de la empresa, y que los sistemas de gobierno del CHQ y las intervenciones de gestión de alguna manera crean valor para la firma en general. Incluso el término “crianza” sugiere que el CHQ de alguna manera supervisa y mejora el rendimiento de sus “hijos”, que son las empresas individuales. En otras palabras, se considera que estos niños se benefician de su membresía en la cartera corporativa (Menz, 2015).

2.7.2 Principales temas de estudio sobre los CHQ

Menz (2015) resume en cuatro las principales características sobre las cuales diferentes autores han centrado su atención al estudiar los CHQ: los roles únicos, el diseño, la ubicación y los recursos con los que cuenta. Adicional a ellos, se ampliará el costo de funcionamiento y el origen de los recursos con los cuales opera.

Los roles únicos

Para describirlos, Menz (2015) se apoya en Chandler (1962): 1) coordinar e integrar los resultados de las empresas; 2) proporcionar servicios compartidos centralizados y especializados; y 3) asignar el uso futuro y evaluar el rendimiento actual de los recursos.

Estos roles se han ido actualizando con los aportes de Balderston (1962), Collis y Montgomery (1997), Collis, Young y Goold (2007), Foss (1997), Goold y Campbell (1987), Goold, Pettifer y Young (2001), Hungenberg (1993), Kono (1999) y Pettifer (1998), que los describen así: 1) desempeñar funciones obligatorias –públicas– de la empresa, también conocido como el “CHQ mínimo”; 2) proporcionar a las unidades operativas de la empresa servicios centralizados –recursos humanos (RR.HH.), tecnología e innovación (TI) o *marketing*–; y 3) crear valor.

Los dos primeros son “administrativos” (Chandler, 1962) o de “prevención de pérdidas” (Foss, 1997; Markides, 2002). Por ejemplo, el procesamiento de la información en un CSC en el CHQ puede ser más eficiente que en las unidades individuales debido a las economías de escala (Teece, 1980, 1982). El tercero es “empresarial” (Chandler, 1962; Foss, 1997), y se considera el más crítico de los CHQ, porque conduce a una ventaja corporativa (Collis y Montgomery, 1997) a través de “funciones coordinativas que gobiernan el desarrollo, la asignación y el despliegue de recursos corporativos valiosos dentro de la jerarquía” (Collis, Young y Goold, 2007: 388).

Con respecto al rol de “crear valor”, que fundamenta y justifica la existencia del CHQ mismo, Menz (2015) identifica una serie de actividades específicas que apuntan a este objetivo: el uso de

coaseguros, el diseño organizacional, el manejo de las inversiones y de otras iniciativas corporativas, las políticas laborales, la planificación y la gestión de riesgos.

El diseño organizacional

Tiene que ver con el tamaño, la estructura interna, el personal y los cambios que presentan los CHQ a lo largo del tiempo. Con respecto al tamaño, Menz (2015) afirma que este está supeditado a las funciones que desarrolle.

La encuesta realizada por Collis, Young y Goold (2007) en 467 empresas clasificó el personal en “obligatorio” y “discrecional”; su presencia depende de la cantidad y los tipos de creación de valor realizadas por el CHQ, y la mayoría trabaja en las subunidades conocidas como “funciones corporativas”, encargadas de las áreas RR. HH., TI, *marketing* y estrategia (Menz, 2015).

La estrategia corporativa, que conlleva la definición del tipo de acompañamiento que realizarán los CHQ, tiene un profundo efecto en su tamaño por las diversas funciones que se centralizan o no, en cada caso (Menz, 2015).

La ubicación de los CHQ

La ubicación se ha convertido en una preocupación importante en el campo de la administración (Menz, 2015). Baaij y Slangen (2013), Boeh y Beamish (2011) y Bouquet y Birkinshaw (2008), entre otros autores, han identificado que la distancia geográfica entre un CHQ y sus empresas subsidiarias afecta sus interacciones y su rentabilidad; asimismo, Menz (2015) plantea que la ubicación de los CHQ es un factor importante para el éxito de una empresa multinacional, ya que puede afectar aspectos como el proceso de la información, el control, el seguimiento oportuno y algunos valores simbólicos para los inversionistas como la sensación de proximidad. La ubicación o reubicación de los CHQ es tan primordial en las empresas multinacionales modernas, que, según un estudio de McKinsey & Company (2013), entre 1998 y 2012, el 21 % de las empresas Fortune Global 500 la cambiaron.

Aunque las dos empresas analizadas en este trabajo –Confiar Cooperativa Financiera y Coomeva Cooperativa Multiactiva– no son multinacionales y todas sus empresas y divisiones se encuentran en el territorio nacional, es muy importante analizar este aspecto y determinar los efectos que en el contexto interno también genera la ubicación de los CHQ; las investigaciones y los casos analizados demuestran que este no es un asunto puramente geográfico y que tiene implicaciones importantes que pueden afectar o favorecer las funciones y capacidades de los CHQ.

Los recursos de los CHQ

Hace referencia a las capacidades y recursos especiales que pueden mejorar el desempeño de las empresas y les generan valor (Campbell, 1995). Para Alexander (1992), el alcance del rol de un CHQ está determinado por el nivel de desarrollo de estas capacidades únicas.

En este sentido, se trata de identificar los tipos de recursos que se posee un CHQ y la manera como estos se distribuyan o ponen a disposición y servicio de las empresas que componen la

corporación. Las capacidades específicas que desarrolle un CHQ están muy ligadas al sector económico al que pertenece y al tipo de empresas que controla (Menz, 2015).

2.7.3 Estrategia de la empresa multimercado y su CHQ

Existe un acuerdo generalizado en la bibliografía y los estudios realizados sobre los CHQ de que sus roles, capacidades, diseño, servicios y mecanismos de integración deben estar alineados con la estrategia y la estructura corporativa de la empresa a la que pertenecen. Las características de los CHQ deben depender de la estrategia que la corporación o empresa multimercados haya definido para crear un mayor valor en los negocios que controla y en la combinación de sus capacidades (Menz, 2015).

En 1962, Chandler declaró que la creación de un CHQ estaba supeditada en forma de “M” a la estructura de la organización a la que está adscrito. Desde entonces, los estudios analizados por Menz (2015)²⁹ han demostrado que alinear dicha estructura con la estrategia corporativa es fundamental para el desempeño superior de una empresa. Así, el concepto de que “la estructura sigue la estrategia”, que se ve en las empresas multinacionales y multisectoriales en las que el diseño organizativo depende de su estrategia global (Bartlett y Ghoshal, 1989), permite sugerir la misma relación para los CHQ: “el centro corporativo sigue la estrategia”.

2.7.4 Desafíos del CHQ: integrar unidades operativas diferenciadas

Lawrence y Lorsch (1967) plantean que el desafío fundamental de los CHQ de las empresas multinacionales y multisectoriales es el de lograr un equilibrio entre la diferenciación y la integración de sus unidades operativas.

Los principales mecanismos de integración identificados por Menz (2015) son el control –el monitoreo–, la planificación y el manejo del presupuesto; este autor señala que aunque un poco de influencia por parte de las unidades especializadas de un CHQ sobre los negocios puede ser beneficioso, demasiado de ella puede restringir la autonomía de las divisiones y su capacidad de respuesta. En medio de esta complejidad, Sengul y Gimeno (2013) plantean la idea de “delegación restringida” y proponen que a los negocios se les deleguen las decisiones relacionadas con su estrategia competitiva, pero que debe restringirse su autoridad para los asuntos de estrategia corporativa –el multimercado.

Según Menz (2015), los mecanismos de integración utilizados por los CHQ tienen dos formas: formales, como el control, la planeación y la administración del presupuesto; e informales, como la construcción de visión compartida, la capacitación, las iniciativas compartidas y la construcción de identidad. Aunque estos últimos son alternativos, las empresas que los han implementado de manera conjunta mejoraron su desempeño en comparación con aquellas que no lo han hecho (Nohria y Ghoshal, 1994).

²⁹ Collis, Young y Goold (2007); Hill, Hitt y Hoskisson (1992); Hill y Hoskisson (1987); Hoskisson (1987); Markides y Williamson (1996).

Menz (2015) también identifica que los estudios de Gupta y Govindarajan (1991) y Nohria y Ghoshal (1994) plantean que los mecanismos de control utilizados por los CHQ pueden ser diferenciados de los negocios de las empresas a las que están adscritos dependiendo del nivel de conocimiento de las subsidiarias y de la importancia estratégica que tengan para las empresas.

2.7.5 Resultados del CHQ

En la evaluación de los resultados de un CHQ se destacan dos aspectos: primero, la estimación de sus costos, es decir, el presupuesto que requiere cada determinado tiempo para su funcionamiento y la ponderación relativa de este costo con los resultados generales de la empresa a la que está adscrito. El estudio de Collis y Montgomery (1997) revela que los costos de un CHQ oscilan entre el 0,66 y el 0,75 % de los activos de una empresa, aproximadamente el 1 % de sus ingresos.

Segundo, la medición de sus beneficios, aspecto mucho más complicado de valorar, en razón a que solo juega un papel importante en el rendimiento corporativo general. Menz (2015) sugiere que se necesita más investigación, porque la contribución de valor de un CHQ en una empresa diversificada se debe únicamente a la mejora del rendimiento de las unidades operativas (Porter, 1987a).

Aunque los estudios analizados por Menz (2015) se basan en las medidas de rendimiento de las empresas –el rendimiento de los activos, la tasa de retorno del capital, el rendimiento de las ventas e incluso la rentabilidad de los accionistas–, estos no revelan una asociación directa significativa como efecto del CHQ, porque influyen muchas otras variables y contingencias.

En resumen, si bien ha habido valiosas contribuciones sobre nuestro entendimiento general con respecto a la medida y el modo en que el CHQ afecta a varios resultados es bastante limitado. Sorprendentemente, aunque esta investigación ahora tiene una historia de más de medio siglo, todavía no hemos demostrado de manera concluyente si el CHQ beneficia a la empresa o cómo lo hace. Teniendo en cuenta los costos a veces sustanciales del CHQ, debe haber mucha más investigación en ambas líneas que se centre en el valor agregado de CHQ, o el valor destruido, así como en sus funciones corporativas individuales (Menz, 2015: 671).

2.7.6 Los CHQ en la legislación colombiana

El referente jurídico más usado en Colombia para definir un grupo empresarial –o centro corporativo (CQH) para efectos de este trabajo– está planteado en la Ley 222, el Código de Comercio.

Artículo 28. Grupo empresarial. Habrá grupo empresarial cuando además del vínculo de subordinación exista entre las entidades unidad de propósito y dirección.

Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. Corresponderá a la Superintendencia de Sociedades, o en su caso a la de

Valores o Bancaria, determinar la existencia del grupo empresarial cuando exista discrepancia sobre los supuestos que lo originan.³⁰

Esta ley también introduce otros términos para referirse al grupo empresarial: “matriz” o “controlante”, como la entidad que posee la propiedad de una tercera que controla y con la que comparte unidad de propósito y dirección.³¹

Más recientemente, en 2016, la Ley 1870³² estableció el control para los conglomerados financieros. Hasta entonces, los *holdings*, propietarios de bancos en Colombia, no contaban con una entidad especializada que los vigilara, y el crecimiento del sector financiero del país, la consolidación de grandes grupos y apuestas como el ingreso del país a la OCDE planteaban un gran reto en materia de regulación. La Superintendencia Financiera de Colombia solo vigilaba los bancos, pero no a las estructuras societarias dueñas de ellos (Revista Dinero, 2017).

Además de las implicaciones que tiene la nueva ley sobre los conglomerados financieros, que desde el punto de vista administrativo son centros corporativos, se tendrán en cuenta en este trabajo las nuevas definiciones que trae sobre conglomerados y *holdings* financieros. La ley hace una diferenciación sobre los conceptos de *conglomerado financiero* y *holding financiero*; el primero lo plantea en el artículo 2.º.

Artículo 2º. Conglomerado financiero. Un conglomerado financiero es un conjunto de entidades con un controlante común que incluya dos o más entidades nacionales o extranjeras que ejerzan una actividad propia de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, siempre que al menos una de ellas ejerza dichas actividades en Colombia. El conglomerado financiero está constituido por su controlante y las siguientes entidades subordinadas:

- a) Entidades sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y sus subordinadas financieras nacionales y/o en el exterior;
- b) Entidades en el exterior que ejerzan una actividad propia de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, y sus subordinadas financieras nacionales y en el exterior;
- c) Las personas jurídicas o vehículos de inversión a través de los cuales el *holding* financiero ejerce el control de las entidades a que se refieren los literales a) y b) del presente artículo.³³

Seguidamente, en el artículo 3 define los *holdings* financieros como “Las personas jurídicas o vehículos de inversión que ejerza el primer nivel de control o influencia significativa sobre las entidades que conforman un conglomerado financiero”, haciendo especial énfasis en que debe presentarse control y subordinación tal como lo plantea el Código de Comercio: mayoría accionaria, mayoría decisoria en sus juntas e influencia dominante por acuerdo entre los accionistas (art. 260 y 261).³⁴

³⁰ Colombia, Congreso de la República (1995).

³¹ *Ídem.*

³² Colombia, Congreso de la República (2016).

³³ *Ídem.*

³⁴ *Ídem.*

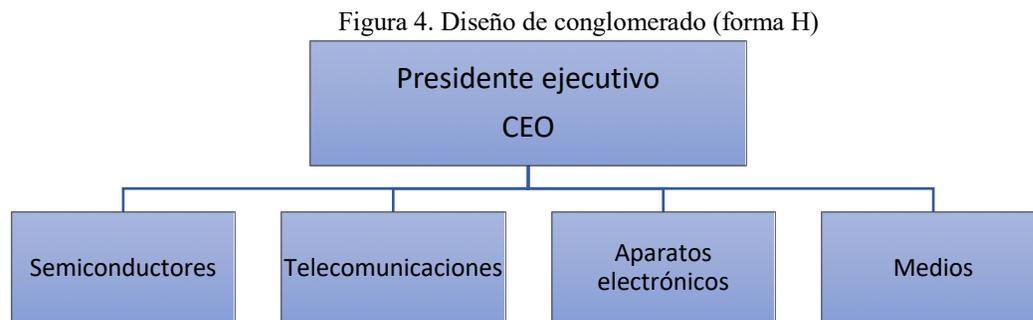
Así, a través de estas definiciones, la ley plantea dos niveles o escalas en el control y la regulación: el conglomerado financiero, como la estructura jurídica propietaria directa de las entidades de carácter financiero, que son objeto de regulación por la Superintendencia Financiera de Colombia; además, introduce como objeto de control a las entidades jurídicas que ejerzan control o influencia sobre los conglomerados de tipo accionario, decisorio o de influencia, y los denomina *holdings* financieros.³⁵ Este aspecto es importante para este trabajo, en razón a que Confiar Cooperativa Financiera es una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y los cambios en su estructura organizativa deberán considerar estas nuevas regulaciones.

2.7.7 Principales modelos de estructuración de CHQ

Tres de las cuatro formas básicas de diseño organizacional que plantea Griffin (2011) hacen referencia o podrían equipararse con el concepto de centro corporativo: diseño de conglomerado, diseño matricial y diseño divisional.

Diseño de conglomerado (forma H)

Griffin (2011) lo denomina “diseño H”, por la inicial del término inglés *holding*. Este tipo de diseño es utilizado por organizaciones que poseen o están constituidas por una serie de negocios no relacionados, es decir, que desarrollan sus actividades económicas o negocios de manera completamente independiente y basan su operación en la forma de departamentalización. Cada unidad de negocio posee un gerente general que es el responsable de sus pérdidas o utilidades y opera de forma independiente de los demás (Griffin, 2011) [Figura 4].



Fuente: Griffin (2011).

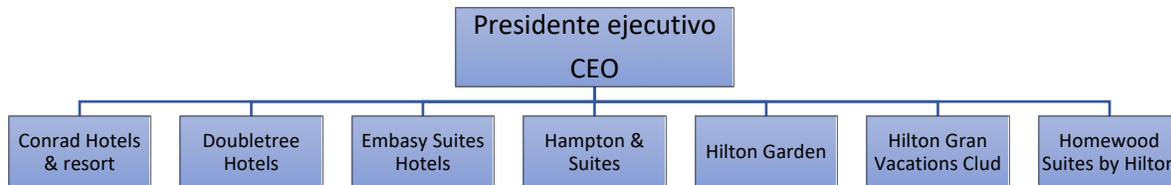
Diseño divisional (forma M)

Griffin (2011) afirma que es el más popular, y, al igual que el diseño anterior, la forma M –inicial de multidivisional– también responde a una manera de organización por producto, aunque en este caso las divisiones sí están relacionadas. A este diseño se lo llama de “diversificación relacionada”, porque se basa en múltiples negocios en áreas relacionadas que operan dentro de un marco

³⁵ Colombia, Congreso de la República (2016).

organizacional mayor. Algunas actividades son descentralizadas y otras se centralizan a nivel corporativo. Cada una de las áreas tiene un gerente o presidente o vicepresidente corporativo, y opera con una autonomía controlable aunque no completa, como en el caso del conglomerado. Según este autor, la coordinación y los recursos compartidos son algunas de las ventajas más importantes de este modelo de diseño organizacional. “El objetivo básico del diseño de forma M es optimizar la competencia interna y la cooperación” (2011) [Figura 5].

Figura 5. Diseño divisional (forma M). Caso Hoteles Hilton



Fuente: Griffin (2011).

Diseño matricial

El diseño matricial se crea al combinar una forma de tipo departamentalización o cargos con una funcional o por negocios. En esta estructura con mandos múltiples tanto los administradores como los gerentes de proyectos pueden coordinar equipos de trabajo de diferentes áreas (Griffin, 2011). Un ejemplo de este diseño en Colombia es el del Grupo Nutresa.

Este tipo de estructura, más compleja, funciona muy bien para el desarrollo de equipos de proyectos donde se requiere el apoyo de personas especialistas en las diferentes áreas y los empleados podrían estar vinculados y trabajando al mismo tiempo en diferentes proyectos de las empresas. Griffin (2011) plantea que este modelo no siempre es apropiado y enuncia varios casos en los cuales sí puede aportar significativamente a la estrategia: cuando hay una fuerte presión del entorno –por ejemplo, alta competencia–; cuando se requiere procesar grandes cantidades de información –para que fluya mejor en las empresas–; o cuando es necesario compartir recursos y hacer más eficiente su uso –por ejemplo, áreas y profesionales especializados– (Griffin, 2011) [Figura 6].

Figura 6. Diseño matricial



Fuente: Griffin (2011).

3. Estudio de caso: Cooperativa de Médicos del Valle y Profesionales de Colombia, Coomeva

Este capítulo aborda el núcleo del ejercicio académico: el estudio de caso del centro corporativo (CHQ) del Grupo Económico Empresarial Cooperativo (GEEC Coomeva).

La Cooperativa Médica del Valle y de los profesionales de Colombia, Coomeva, cumplió en 2019 55 años de creada y se ha constituido como uno de los grupos empresariales más importantes del país, con 16 empresas y participación en muchas otras actividades económicas. Además de su gran crecimiento y de los resultados económicos, cuenta con una característica muy particular: su matriz es una cooperativa multiactiva, es decir, una empresa de economía solidaria. Este trabajo centra su interés en el estudio de los centros corporativos, pero de manera muy específica en cómo se han constituido estos en las entidades de economía solidaria que han llegado a este nivel de crecimiento, como es el caso de Coomeva.

3.1 Coomeva. Presentación

En 1960 se creó en Cali la Asociación de Médicos del Valle (Asomeva), entidad que representaba a los profesionales médicos ante al Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS), además de responder a algunas necesidades específicas que presentaban sus miembros. Este primer proceso asociativo fue el escenario del cual, tres años después, surgió la propuesta de crear una cooperativa médica. La iniciativa fue aprobada en la asamblea de asociados de 1963, con el propósito inicial de prestarles servicios mutuales y seguros de vida.

La dura experiencia previa que habían vivido don Uriel Estrada y los médicos de Asomeva: tener que recolectar dinero entre ellos para darle un entierro digno a un colega, médico pediatra, que había muerto prematuramente, les marcó un propósito claro para su cooperativa: “ofrecer solidariamente servicios de protección en casos de vejez y fallecimiento, y servicios financieros bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito” (Zuleta Ortiz, 2014).

La Unión Cooperativa Nacional (Uconal) y la Universidad Obrera de Cali fueron las entidades encargadas de brindar el curso de cooperativismo a los futuros fundadores Coomeva. Este primer proceso de formación, que duró 15 días, se realizaba durante las noches después de las jornadas laborales de los 34 médicos que participaron. La idea de don Uriel Estrada, principal promotor de la iniciativa, era que a la asamblea de constitución de la cooperativa llegaran 28 asistentes, pues quería emular el proceso que habían realizado los denominados Pioneros de Rochdale en Inglaterra; pero no fue así: el 4 de marzo de 1964, día de la asamblea, faltó una de las personas que se había comprometido con don Uriel en asistir y por eso fueron, finalmente, 27 los fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle (Coomeva), entre los cuales había una mujer: Graciela Hurtado de Mazariegos, la primera médica ginecóloga del país.

A partir de 1967, Coomeva abrió la posibilidad de que profesionales de todas las carreras se pudieran vincular y pasó a llamarse Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia. Para diciembre de 2018, Coomeva contaba con un total 252.395 asociados que habían constituido fondos sociales y mutuales por COP 2,64 billones, COP 210.000 millones más frente a 2017. Su patrimonio actual es de COP 1,34 billones, de los cuales COP 864.000 millones, es decir, el 64 %, corresponden a capital social (Grupo Coomeva, 2018).

Ninguno de sus fundadores imaginó que los COP 6.600 de capital que aportaron para crear la cooperativa iban a ser la base para consolidar no solo la cooperativa más grande del país, sino una de sus empresas más grandes. Para finales de 2018, la Cooperativa Coomeva en conjunto con sus filiales sumaba COP 1,6 billones de patrimonio y activos totales de COP 10,1 billones, ubicándose en el puesto 27 del escalafón nacional. La EPS Coomeva, que también pertenece al grupo, ocupó el puesto 47. Y otras empresas de carácter cooperativo fueron Colanta (puesto 65), Copidrogas (puesto 70) y la EPS Coosalud (puesto 82) (Revista Semana, 2019) [Figura 5].

Figura 5. Escalafón de las 100 empresas más grandes de Colombia (2019)

POSICIÓN 2019	EMPRESA	INGRESOS OP. 2018 (EN MMS)	VAR %	UTILIDAD OP. 2018 (EN MMS)	VAR %	UTILIDAD NETA FINAL 2018 (EN MMS)	VAR %	PATRIMONIO 2018 (EN MMS)	VAR %	REGIÓN	SECTOR
27	GRUPO COOMEVA	4.552.769	-6,1	387.826	-6,4	54.508	14,4	422.529	29,3	OCCIDENTE	SALUD
47	COOMEVA EPS	2.984.184	-9,5	n,d		8.472	101,1	-433.534	12,5	OCCIDENTE	SALUD
65	COLANTA	2.230.898	6,9	13.171	-46,2	6.278	-63,2	607.075	28	ANTIOQUÍA	INDUSTRIA DE ALIMENTOS - LACTEOS
70	COPIDROGAS	1.983.324	3	155.817	2,5	20.282	20,9	456.773	6,8	CENTRO	COMERCIO PRODUCTOS
82	COOSALUD	1.726.128	576,3	109.006	413,8	3.158	173,4	66.376	12,4	COSTA	SALUD

Fuente: Revista Semana

Fuente: Revista Semana (2019).

La facturación anual es otro de los indicadores más importantes usados para clasificar las empresas en Colombia. Según el reporte de la Superintendencia de Sociedades, el Grupo Coomeva se clasificó en el puesto 25 dentro de las 100 empresas con mayor facturación durante 2018, con un total de COP 4,5 billones. En este mismo escalafón aparecen las cooperativas Colanta, en el puesto 62, con COP 2,2 billones; Copidrogas, en el puesto 74, con COP 1,8 billones y Coosalud, en el puesto 77, con COP 1,7 billones (La República, 2019b).

3.2 Empresas del Grupo Coomeva

El Grupo Empresarial Coomeva está conformado por 16 empresas en cuatro sectores: sector protección, compuesto por una sola empresa: Coomeva Corredores de Seguros; sector financiero, compuesto por tres empresas: Bancoomeva, Conectamos Financiera y Fiducoomeva; sector salud, compuesto por tres empresas 100 % propiedad de la cooperativa: Coomeva Medicina Prepagada,

Cooameva EPS y Conecta Salud; además, existen otras tres empresas en alianza con Christus Health y sobre las cuales Coomeva no tiene el 100 % de la propiedad; y sector denominado Otras empresas, compuesto por Coomeva Fundación, Coomeva Servicios Administrativos, Lake House y el Fondo de Empleados de Coomeva (FeCoomeva) que, aunque no pertenece al grupo, es un aliado estratégico [Figura 6].

Figura 6. Empresas del Grupo Coomeva por sectores



Fuente: Grupo Coomeva (2018).

Aunque el registro oficial como Grupo Empresarial lo recibió Coomeva en 2005, era un hecho que desde tiempo atrás ya actuaba como matriz de un conjunto de empresas que eran de su propiedad, controlaba y daba orientación estratégica. El registro fue una formalización, pero también fue la más clara evidencia de que su modelo de negocio, inicialmente centralizado en una sola empresa, había sido necesario cambiarlo a lo largo de sus años hacia un modelo corporativo o de grupo.

3.2.1 Cronología de la creación de las empresas del Grupo Coomeva

El origen y proceso de maduración de parte de las empresas que actualmente hacen parte del grupo Coomeva se dio de la implementación de la filosofía propia del cooperativismo: “brindar servicios que atiendan las necesidades de los asociados y mejoren su calidad de vida”. Así, los servicios de la cooperativa se convirtieron en una incubadora de empresas que iban creciendo en la medida en

que lograran conectarse con las necesidades de los asociados, sus clientes iniciales, competir en precios y calidad con las ofertas que podían encontrar por fuera de la cooperativa y crecer hasta estar listos para abrirse a un mercado externo.

3.2.2 1964-1980 Gestación y florecimiento

La Cooperativa de Médicos del Valle (Coomeva) se creó en 1964 para prestar inicialmente servicios de ahorro y crédito, que fueron complementados con una línea de seguros en alianza con Cuna Mutual, una entidad cooperativa internacional especializada en esta área. En 1976 su asamblea decidió modificar los estatutos y cambiar la característica de cooperativa especializada a cooperativa multiactiva, con lo cual podría prestar servicios a sus asociados como educación, recreación y vivienda, entre otros.

Esta transformación temprana del tipo de cooperativa es uno de los aspectos que más incidencia ha tenido en la historia de Coomeva, pues de no modificar su carácter de especializada no hubiera podido desarrollar todos los servicios que luego fueron la base de las empresas que ha fundado a lo largo de sus 55 años de existencia. Un caso que merece un estudio a profundidad es el de Coomeva Medicina Prepagada, que inició como un servicio a los asociados en 1973 y se convirtió en la primera empresa de este tipo en Colombia, configurando el camino para un nuevo sector de empresas dedicadas a brindar servicios en salud que no están cubiertos por los planes obligatorios de salud del Estado. Poco después de esta transformación jurídica adoptó su estrategia de expansión a nivel nacional abriendo en primer lugar la Regional Medellín, desde donde se expandió al resto de Antioquia, Caldas y Tolima.

En este período de tiempo, clasificado por Arana Velasco (2013) en 16 años, no se crearon empresas, sino que fue el inicio del desarrollo de los servicios –cerca de 15– con los que se buscaba dar respuesta a las necesidades de los asociados a la cooperativa; fue la época de la incubación de las empresas del grupo [Tabla 4].

Tabla 4. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1964-1977)

Año	Servicios
1964	Constitución de Coomeva Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle, Coomeva Ltda.
	Servicio de ahorro y crédito.
	Fondo de Solidaridad: Servicios de seguros y protección.
1968	Servicio Seguro de Vehículos.
	Póliza Colectiva.
1969	Servicio venta de vehículos.
1971	Servicio autoprotección de vida con reaseguro
1973	Colegio Coomeva
	Servicio de cuidados de salud. Primera Medicina Prepagada del país (Salud Coomeva Medicina Prepagada)
	Servicios: Educativos, publicaciones, recreación y culturización, construcción de vivienda, mantenimiento y reparaciones locativas y talleres para reparación de vehículos y electrodomésticos.
1974	Servicio de Seguro de Solidaridad: Auxilios por muerte, vejez e incapacidad permanente.
1977	Servicio: Turismo Educativo.
	Fondo Social de Vivienda y Departamento de Vivienda (Servicio Espacios Coomeva)

Fuente: Zuleta Ortiz (2014).

3.2.3 1980-1990. Expansión geográfica y estructuración organizacional

En este período de 10 años, la cooperativa Coomeva enfatizó sus esfuerzos en los procesos de planeación estratégica y en el diseño de una estructura organizacional más moderna con cobertura a nivel nacional y con soporte en las estructuras regionales para la operación de funciones descentralizadas. Se crearon sucursales en Palmira y Cali (1984), Bogotá y Pereira (1985), Armenia (1986) y Barranquilla (1987).

También se dio la creación de las dos primeras razones jurídicas independientes a la cooperativa que creaba Coomeva: Procoltur, que tomó los servicios de turismo y recreación ofrecidos a los asociados como su línea de negocios, y la Fundación Coomeva, a la cual se le encargó la promoción del emprendimiento entre los asociados como principal razón de ser. Se sumaron, además, al portafolio de servicios de los asociados la salud oral y el auxilio funerario [Tabla 5].

Tabla 5. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1982-1989)

Año	Servicios
1982	Procoltur (Coomeva Turismo Agencia de Viajes)
1986	Servicio de Salud Oral
1988	Servicio de Auxilio Funerario FAFUM
1989	Fundación Coomeva (sin operación)

Fuente: Zuleta Ortiz (2014).

Al final del período se dio el más reciente cambio en la razón social de la entidad, con lo cual se buscaba reflejar la apertura a todas las profesiones y su carácter nacional: la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva.

3.2.4 1990-2005. Crecimiento y especialización de actividades

Este período de 15 años fue de un amplio crecimiento empresarial, particularmente de entidades especializadas en el área de la salud, gracias a que la expedición de la Ley 100 de 1993, brindó nuevas oportunidades a la cooperativa por su gran trayectoria y experiencia en los servicios de salud. En 1995 se creó Coomeva EPS y seguidamente algunas empresas que no solo ampliaron y especializaron el portafolio de servicios de la cooperativa, sino que comenzaron a prestar servicios complementarios a la misma EPS, constituyendo así una especie de clúster que permitió la generación y captura de mayor valor para las empresas del sector de la salud. Es así como surgieron Home Care S. A. S., servicio de hospital en casa, la Clínica Materno Infantil los Farallones y la formalización como empresa del servicio de medicina prepagada, con la creación de la marca Coomeva Medicina Prepagada.

Además de este amplio crecimiento de empresas en el sector de la salud se crearon la Corporación los Andes Club Golf (Club Campestre los Andes), la Corporación Coomeva para la recreación y la cultura, Induguadua y se adquirió una participación mayoritaria en Cercofun Los Olivos, entidad previsorá.

Es de especial interés para este estudio la creación de Coomeva Servicios Administrativos en 2005, pues con esta entidad se ofrecieron de manera interna los servicios generales que cada una de las empresas que ya se habían creado debían contratar con terceros como seguridad, servicios de aseo y tecnología, entre otros. Este era entonces su Centro de Servicios Compartidos [Tabla 6].

Tabla 6. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (1995-2005)

Año	Servicios
1995	Coomeva EPS
1996	Corporación Los Andes Golf Club (Club Campestre Los Andes)
1997	Home Care S.A. (Hospital en Casa)
	Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura (Coomeva Recreación y Cultura)
	Clínica Materno Infantil Los Farallones (Clínica Farallones)
1998	Salud Coomeva Medicina Prepagada
1999	Sercofun Los Olivos (control)
2002	Servicio Coomeva Emergencia Médica, CEM
2005	Induguadua
	Coomeva Servicios Administrativos

Fuente: Zuleta Ortiz (2014).

En total en este período se crearon ocho empresas, se adquirió la mayoría accionaria en una existente y se creó un nuevo servicio: Coomeva Emergencia Médica (CEM).

Hasta 2005, los servicios de ahorro y crédito se prestaban dentro la cooperativo como un servicio a los asociados, pero el gran tamaño del volumen de negocios al cual había llegado llevó a que la Superintendencia de Economía Solidaria solicitara a la cooperativa realizar un proceso de escisión impropia de estos servicios, constituyendo así una razón jurídica independiente que fue objeto de vigilancia especializada. Se creó entonces la Corporación Financiera Coomeva, como otra empresa del grupo.

La escisión se logró materializar gracias a la promulgación de la Ley 795,³⁶ que permitía que una cooperativa pudiera separar su actividad financiera manteniendo el control de ella a través de una propiedad mayoritaria –hasta el 95 % de las acciones–, evitando así que los asociados tuvieran que afiliarse de manera directa a la nueva entidad para poder controlarla.

Este proceso de separación de la actividad financiera de la cooperativa se convirtió en el principal referente de transformación de una organización empresarial a un grupo económico de carácter solidario, lo que en el Marco teórico de este trabajo ha sido denominado una corporación o empresa multimercados. A finales de 2005 se dio de manera formal la constitución del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, conformado inicialmente por ocho empresas además de una serie de servicios a los asociados que continuaban en la estructura de la cooperativa, ahora la matriz del grupo.

De otro lado, la cooperativa y sus empresas seguían ampliando su presencia en todo el país: se les dio la categoría de regionales al Eje Cafetero, el Caribe y Bogotá, mientras se seguían

³⁶ Colombia, Congreso de la República (2003).

abriendo oficinas en muchos otros municipios de sus territorios y en departamentos próximos – cerca de 20 nuevas agencias en total–, de las cuales cinco fueron en la capital. En su proceso de orientación estratégica se adoptó para la cooperativa y sus empresas el modelo de Gestión Integral y un primer plan estratégico como grupo, que definió “el compromiso de satisfacer integralmente las necesidades de los asociados, desarrollar una cultura de servicio en toda la organización, lograr un crecimiento armónico en sociedad con las distintas empresas de Coomeva y convertirse en líderes del sector cooperativo” (Zuleta Ortiz, 2014).

3.2.5 2005-2013. Focalización, gobernabilidad y creación de valor

Este período de ocho años, el más corto del proceso de evolutivo de Coomeva, también fue caracterizado por Arana Velasco (2013), pero ha sido complementado con las empresas y los principales procesos que se dieron después de la publicación de su trabajo hasta llegar a 2018. Estos años estuvieron enmarcados en un contexto de crisis por los bajos rendimientos financieros, las afectaciones reputacionales y la baja gobernabilidad.

También se dio una especialización y profundización de las empresas que hacen parte del sector financiero, así como ocurrió en el período anterior con relación a las empresas del sector de la salud. El primer gran paso en este sentido fue la conformación de Coomeva Corporación Financiera, que, rápidamente, solo tres años después, se convirtió en Bancoomeva, y la creación de las otras dos empresas que hacen parte de este sector dentro del grupo: Conectamos Financiera, en 2010 y Fiducoomeva, en 2016, que, aunque no hace parte de las fechas propuestas por Arana Velasco (2013), se enmarca perfectamente en este ciclo. En este período también se conformó el cuarto sector de empresas del grupo, sector protección, con la creación de Coomeva Corredores de Seguros [Tabla 7].

Tabla 7. Grupo Coomeva. Creación de empresas y servicios (2007-2016)

Año	Servicios
2007	Coomeva Corporación Financiera
2008	Servicio “Con Coomeva Vida en Plenitud”
2010	Coomeva Corredores de Seguros
	Sinergia Salud (Red de Prestación de Salud)
2011	Bancoomeva
	Clínica Palma Real
2012	Conectamos Financiera
	Servicio Fondo de Desempleo
	Conecta Salud
2016	Coomeva Fiduciaria, Fiducoomeva

Fuente: Zuleta Ortiz (2014).

En total, entre 2007 y 2016 se crearon ocho empresas nuevas y dos nuevos servicios para los asociados por medio de la cooperativa y matriz del grupo.

En términos generales, en los dos últimos períodos clasificados por Arana Velasco (2013) se creó la mayoría de las empresas –16–, que contrastan con las dos creadas en el segundo período (1982-1989) y con ninguna en el primero (1964-1982) [Figura 7].

Figura 7. Grupo Coomeva. Línea de tiempo de la creación de empresas y servicios



Fuente: Coomeva. Centro de Pensamiento (s. f.).

3.3 Evolución del tipo de cooperativa y razón social del Grupo Coomeva

Coomeva fue creada en 1964 con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle, una cooperativa que, según la Ley 79 de 1988,³⁷ se clasificaba como especializada, es decir, debía centrar su operación solo en los servicios relacionados con el ahorro y el crédito. En esta Etapa 1, denominada por Arana Velasco (2013) como de “Gestación y diversificación”, se desarrollaron y empezaron a prestar muchos nuevos servicios a los asociados, que iban más allá del ahorro y crédito propios de una cooperativa especializada, como la medicina prepagada, pionera en Colombia, los seguros y los servicios de recreación entre otros.

Coomeva conservó este tipo de cooperativa hasta 1976, cuando la asamblea general de asociados tomó la decisión de convertirla en cooperativa integral, es decir que podrían realizar dos o más actividades conexas y complementarias entre sí de producción, distribución, consumo y

³⁷ Colombia, Congreso de la República (1988).

prestación de servicios vinculando formalmente todos servicios y productos desarrollados en los años anteriores al portafolio institucional, y pasó a llamarse Cooperativa Médica del Valle (Arana Velasco, 2013).

En 1989, un año después de la expedición de la Ley 79, que actualizó las normatividad nacional del sector cooperativo, la asamblea de Coomeva tomó la decisión de acogerse a la figura de cooperativa multiactiva, definida así:

Son cooperativas multiactivas las que se organizan para atender varias necesidades mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.³⁸

Esta decisión coincidió con el final del período o de la Etapa 2 de la historia de Coomeva, denominada “Expansión geográfica y estructuración organizacional” (Arana Velasco, 2013), en la cual ya se había creado la Fundación Coomeva (1989) y nuevos servicios como el auxilio funerario y la salud oral, y se había iniciado una fuerte expansión a lo largo del territorio nacional.

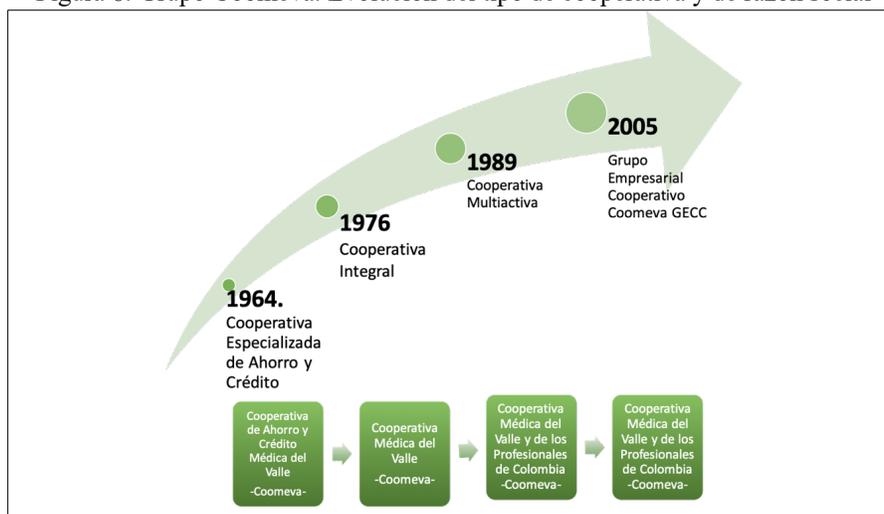
Con esta nueva transformación se abrieron las posibilidades de desarrollar e implementar los servicios y productos que los asociados determinarían como necesarios y que la misma estrategia de la empresa determinó como viables y complementarios en su propósito de generar valor. En este sentido se ofrecieron productos desde el tradicional ahorro y crédito hasta los servicios de salud, recreación y seguros. De manera especial se creó la posibilidad legal de crear nuevas empresas y razones jurídicas bajo la propiedad de Coomeva, que antes no era posible por las restricciones de los otros tipos de cooperativa. Para Arana Velasco (2013), esta ratificación y los nuevos procesos administrativos y financieros que se implementaron seguidamente, así como la puesta en funcionamiento de la Sede Nacional Uriel Estrada Calderón en 1997, marcaron la primera etapa de la conformación del Grupo Coomeva.

En 2005 se dio la constitución del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (en adelante GECC), que no modificó la razón social de la cooperativa ni su clasificación como multiactiva, sino que la convirtió en la matriz del grupo y la vinculó y comprometió con nuevas reglamentaciones, vigilancia y control propios de los grupos económicos, y que actualmente se encuentran descritos en la Ley de Conglomerados 1870 de 2017³⁹ [Figura 8].

³⁸ Colombia, Congreso de la República (2003).

³⁹ Colombia, Congreso de la República (2016).

Figura 8. Grupo Coomeva. Evolución del tipo de cooperativa y de razón social



Fuente: elaboración del autor a partir de Arana Velasco (2013) y Zuleta Ortiz (2014).

3.4 Resultados económicos de las empresas del Grupo Coomeva

El Grupo Coomeva ha organizado sus empresas en cuatro sectores según su afinidad. Sus activos en 2018 son de COP 10,1 billones, de los cuales cerca de COP 4 billones –el 40 %– están en el sector financiero y otro 41 % en los activos administrados por la cooperativa o matriz. El sector salud administra COP 1,9 billones. Los sectores protección y otras empresas poseen juntos cerca de COP 100.000 millones, un poco menos del 1 % de los activos totales. En este sentido, los activos se concentran en la cooperativa o matriz y en el sector financiero: juntos suman más del 80 % [Tabla 8].

Tabla 8. Grupo Coomeva. Resultados financieros (2018)

EMPRESA	ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS TOTALES	UTILIDAD NETA	% DE UTILIDADES TOTALES
Coomeva	4.103.494	1.344.062	291.004	54.535	40%
COOMEVA	4.103.494	1.344.062	291.004	54.535	40%
Bancoomeva	3.972.875	436.589	623.965	53.201	39,02%
Fiducoomeva	12.859	10.283	12.524	547	0,40%
Conectamos Financiera	5.606	2.891	3.226	375	0,28%
SECTOR FINANCIERO	3.991.340	449.764	639.715	54.123	40%
Coomeva EPS	1.458.103	-433.534	2.984.184	8.472	6,21%
Coomeva Medicina Prepagada	269.695	73.823	754.954	31.615	23,19%
Sinergia Global en Salud	223.722	133.484	266.149	-12.774	-9,37%
Conecta Salud	4.265	1.465	2.910	185	0,14%
SECTOR SALUD	1.955.785	-224.762	4.008.198	27.498	20%
Corredores de Seguros	11.886	6.010	17.821	3.887	2,85%
SECTOR PROTECCIÓN	11.886	6.010	17.821	3.887	3%
Coomeva Hoteles & Resorts	23.196	15.898	5.095	885	0,65%
Turismo Coomeva	1.277	1.143	1.362	-901	-0,66%
Club Los Andes	1.755	-420	7.327	117	0,09%
Coomeva Servicios Administrativos	14.856	2.121	46.083	-5.345	-3,92%
Fundación Coomeva	38.953	16.300	17.475	1.534	1,13%
OTRAS EMPRESAS	80.036	35.042	77.343	-3.711	-3%
GRUPO EMPRESARIAL	10.142.542	1.610.115	5.034.080	136.331	100%
					(Cifras en millones)

Fuente: Coomeva (2018).

Con respecto al patrimonio total del grupo, que para diciembre de 2018 era de COP 1,6 billones, la configuración de participación de sectores y empresas varía considerablemente, pues en este caso, en la cooperativa o matriz del grupo se encuentra cerca del 83 % del patrimonio total del grupo: COP 1,3 billones; de lejos le sigue el sector financiero, con un patrimonio aproximado de COP 550.000 millones; y los sectores protección y otras empresas, con cerca de COP 40.000 millones.

En una segunda lectura del conjunto de los datos financieros del grupo realizada de manera horizontal, correspondiente al total de utilidades de cada uno de los sectores y empresas, se ha ponderado el porcentaje de participación en el total de utilidades de cada empresa y sector durante el ejercicio del año 2018. Salta a la vista que son dos los sectores que generan cerca del 80 % de las utilidades: la cooperativa o matriz y el sector financiero, ambos con el 40 % del total de las utilidades. En el caso de la matriz los excedentes se generan principalmente de la administración de los activos y patrimonio del grupo, las inversiones y los aportes sociales de los asociados, que capitalizan la entidad mes a mes.

Dentro del sector financiero, Bancoomeva generó en 2018 el 39 % del total de utilidades del grupo: COP 54.123 millones. Le siguen el sector salud, con COP 27.498 millones, y el sector protección, con COP 3.887 millones. El sector otras empresas reportó pérdidas, especialmente jalonado por Coomeva Servicios Administrativos, con cerca de COP 5.000 millones y Turismo Coomeva, con COP900 millones.

Merece una nota especial el caso de Coomeva EPS, que, a pesar de tener activos cercanos a COP 1,5 billones, solo reportó utilidades por COP 8.472 millones en 2018, mientras que Coomeva

Medicina Prepagada, con la quinta parte de estos activos, reportó utilidades por COP 31.000 millones.

Este análisis de resultados, además del propio sentido económico, tiene un especial interés para el caso de estudio, pues permite evaluar el tipo de empresas que están generando más valor y retribuyen a los asociados de la cooperativa mayores excedentes.

Las fechas de formalización de estas empresas –muchas de ellas surgieron inicialmente como servicios a los asociados– también permiten entender la dinámica del grupo y en gran medida la capacidad de generación de valor de la conformación de grupo económico y de su CHQ.

A lo largo de los 55 años del grupo hay una clara cronología de formalización de las empresas. Es de especial interés encontrar que son precisamente algunas de las empresas formalizadas en las últimas décadas las que generan actualmente los mayores niveles de excedentes, con excepción de la EPS Coomeva. Por ejemplo, el sector financiero, que está compuesto por tres empresas: Bancoomeva, Fiducoomeva, creadas en 2010, y Conectamos Financiera, creada en 2016, reportan actualmente el 40 % del total de utilidades del grupo. Sin embargo es importante anotar que desde la fundación de Coomeva en 1964, uno de los primeros servicios implementados fue el de ahorro y crédito, que posteriormente se abrió al público y que para 2007, por solicitud de la Superintendencia Financiera, debió escindirse de la cooperativa y crear la Corporación Financiera Coomeva, que luego se convirtió en Bancoomeva. Todo este proceso habla sin duda de un desarrollo de la estrategia del negocio financiero que ha sido acertado y que ha permitido ampliar y mejorar las capacidades de generación de valor para el grupo.

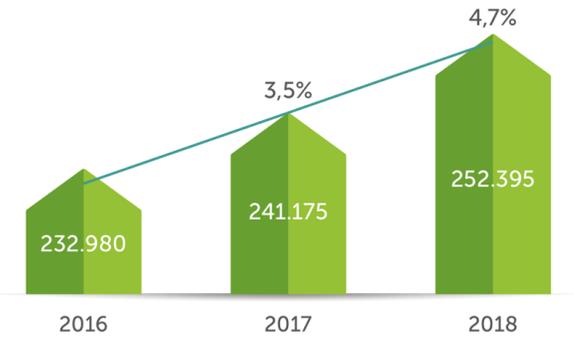
Coomeva Medicina Prepagada, la segunda empresa que genera mayores niveles de utilidades al grupo –23,19 %–, fue formalizada como empresa en 1998, pero se había creado como servicio para los asociados en 1973, y es la primera empresa de medicina prepagada de Colombia. No obstante, la EPS Coomeva, creada en 1995, que genera una proporción baja de utilidades comparada con su alto nivel de activos y capital, se ubica en el tercer lugar de empresas entre las que aportan en porcentaje a las utilidades del grupo, con el 6,21 %.

Otra de las empresas más jóvenes del grupo es Coomeva Corredores de Seguros, creada en 2010, aporta actualmente cerca del 3 % del total de las utilidades, y es la cuarta a este respecto.

3.4.1 Crecimiento de los asociados y de los aportes sociales

En 2018, el crecimiento en la base social de asociados fue del 4,7 %, con un total de 11.298 asociados nuevos. El aumento en este número y su permanencia es uno de los factores fundamentales para el crecimiento financiero de la entidad y para su solvencia económica, pues son ellos con sus aportes los que financian y apalancan las actividades económicas de la cooperativa y de sus empresas [Figuras 9 y 10].

Figura 9. Grupo Coomeva. Crecimiento de los asociados y de los aportes sociales (2016-2018)



Fuente: Coomeva (2018).

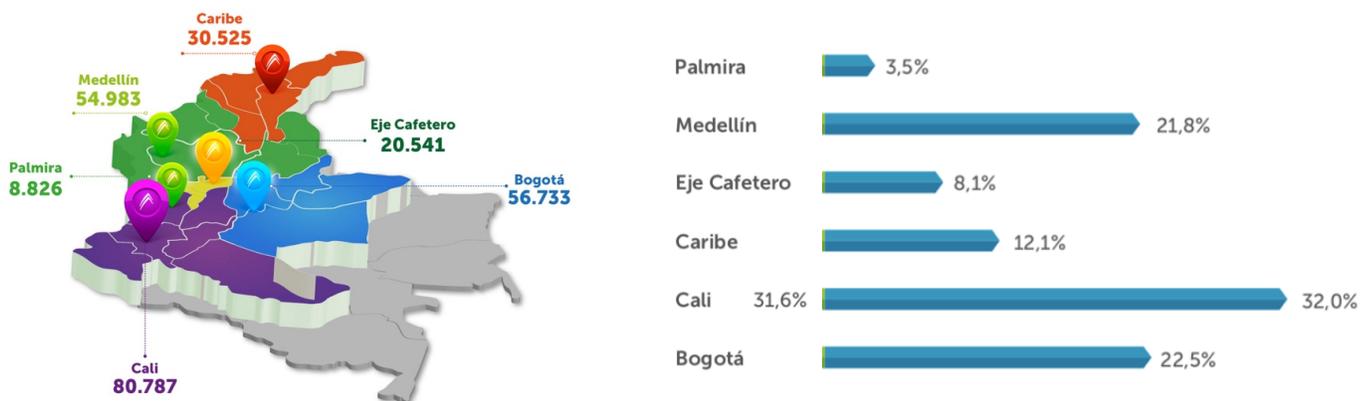
Figura 10. Grupo Coomeva. Crecimiento de los fondos sociales y mutuales (2005-2018)



Fuente: Coomeva (2018).

En orden, según número de asociados, el mayor grupo se encuentra en la regional Cali, con 80.787 asociados (32, %); en segundo lugar está la Regional Bogotá con 56.733 asociados (22,5 %), seguido por la Regional Medellín con 54.983 asociados (21,8 %). Las tres regionales con menos asociados son Caribe, Eje Cafetero y Palmira, que juntas suman aproximadamente el 23 % de los asociados [Figura 11].

Figura 11. Grupo Coomeva. Población de asociados por regional (a mayo de 2019)



Fuente: Coomeva (2019).

Coomeva ha estructurado su estrategia y presencia a nivel nacional mediante la organización de seis regionales: Palmira, Medellín, Eje Cafetero, Caribe, Cali y Bogotá, desde las cuales se coordinan las actividades asociativas y económicas de sus empresas en los 18 departamentos del país y los 1.081 municipios donde tienen presencia.

3.5 Cronología de la formulación y ajuste de estrategias

El cruce de la información sobre los momentos en los cuales a lo largo de su historia Coomeva ha realizado procesos de planeación y de ajuste de su estrategia permiten encontrar que en la Etapa 2, denominada por Arana Velasco “Crecimiento y especialización de actividades” (2013), es el momento en el cual se presentan mayor cantidad de estos procesos, los cuales iniciaron a partir de 1990, y que coinciden con el cambio de tipo de cooperativa de integral a multiactiva que se realizó en 1989.

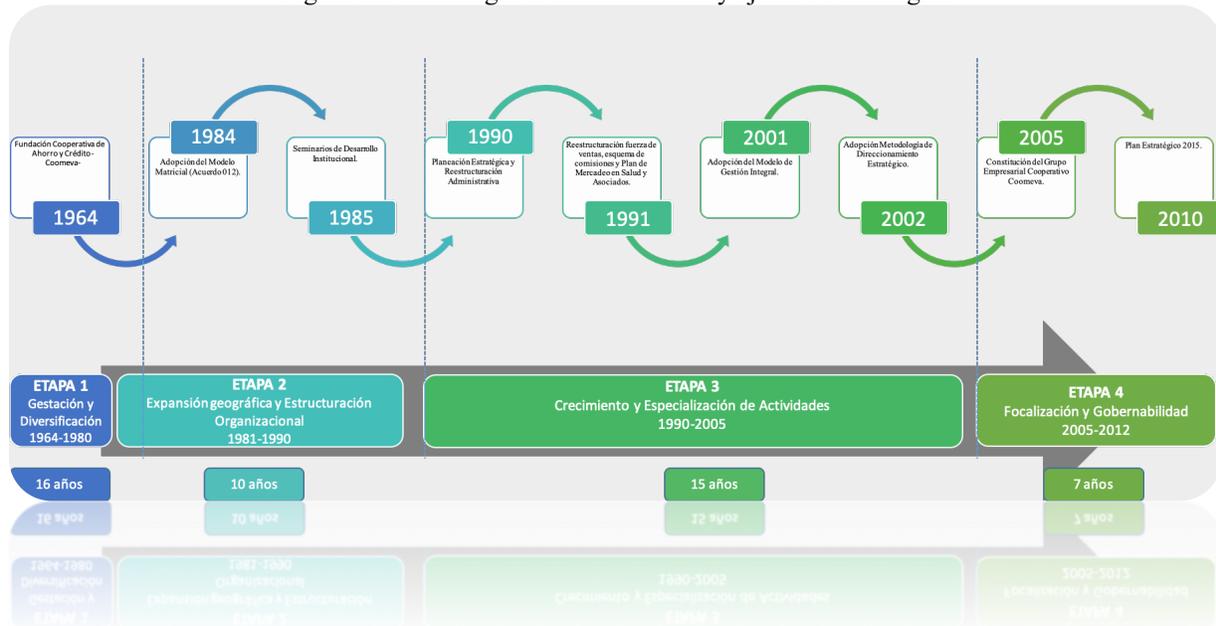
Esta nueva figura jurídica conllevó rápidamente a la redefinición de la estructura administrativa (1990), a la redefinición de la estrategia de vinculación de mercadeo y de nuevos asociados (1991), a la adopción del modelo de Gestión Integral (2001) y a la metodología de Direccionamiento Estratégico (2002). Este, sin duda, fue un período de grandes cambios y ajustes del modelo de gestión y de la estructura.

Aunque para los años siguientes se siguen presentando cambios y ajustes, la apuesta más importante en cuanto a estrategia se configuró con la adopción del modelo de cooperativa multiactiva, pues definió a Coomeva como una organización de múltiples mercados, unidades de negocio y servicios, lo que rápidamente le dio para su denominación como grupo económico. Todos esos avances logrados por Coomeva, especialmente a partir de 2001 cuando implementó su

modelo de Gestión Integral, le permitieron ganar en 2011 el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, otorgado por la Presidencia de la República (Cooameva, 2011).

Retomando el planteamiento de Chandler (1962) referente a que la creación de un CHQ está supeditada a la estructuración previa de las organizaciones en una estructura matricial –forma de M–, se observa que en Cooameva este requisito también se cumplió desde 1984 [Figura 12].

Figura 12. Cronología de la formulación y ajuste de estrategias



Fuente: elaboración del autor a partir de Arana Velasco (2013).

4. El centro corporativo (CHQ) del Grupo Coomeva

Los CHQ cambian de manera constante su configuración en el tiempo, pero hay muy poco conocimiento sobre las causas de estos cambios y sus resultados. Como lo plantean Bartlett y Ghoshal (1989), en las empresas multinacionales y multisectoriales, su diseño organizativo deberá depender de su estrategia global, es decir, que “la estructura sigue la estrategia”, y por tanto, deberá ajustarse de manera constante según las variaciones en la estrategia de la entidad, su propósito, mercados y perfil, un aspecto que puede verse claramente adoptado por Coomeva en su proceso de desarrollo y evolución de su estructura organizacional.

En el estudio de caso sobre el CHQ de Coomeva, el análisis y el seguimiento a los cambios que este ha tenido se centrará a partir 2005, fecha en la que se formalizó la conformación del GECC y que coincide con el inicio del período denominado por Arana Velasco (2013) “Formalización y Gobernabilidad”.

Así, se analizará la etapa inicial de configuración del CHQ y posteriormente los cuatro proyectos de reestructuración y ajustes que se desarrollaron entre 2012 y 2018. Finalmente, se conocerá la estructura organizacional y los servicios que actualmente presta a las empresas del grupo y la forma cómo la matriz de la entidad está generando valor para el grupo y sus asociados.

4.1 Etapas del CHQ del Grupo Coomeva

La primera etapa del CHQ de Coomeva se dio en 2005, con su formalización y estructuración inicial; luego, entre 2012 y 2018, se desarrollaron cuatro procesos de transformación de su CHQ, que fueron orientados desde la dirección corporativa de arquitectura empresarial, unidad creada en 2012 y adscrita actualmente a la gerencia corporativa de operaciones. Cada uno de estos procesos contó con el acompañamiento de entidades asesoras externas que, por medio de una contratación directa, buscaron dar cumplimiento a los objetivos trazados desde la entidad en cada uno de los proyectos.

4.1.1 Una estructura corporativa aplicando la asociatividad

La materialización de los enfoques y desarrollos alcanzados en Coomeva sobre las características propias que debe tener la estrategia de una entidad de economía solidaria y de cómo se ve reflejado su propósito en su estructura organizacional y modelo de gestión se dio en 2010, cuando se formuló el Plan Estratégico 2015, que declara lo siguiente: “[...] su propósito de seguir generando beneficios para el más importante colectivo de profesionales del país, así como para la comunidad colombiana en general, trabajando en dos dimensiones complementarias y armónicas, la empresarial y la cooperativa, asegurando además la unidad de propósito, dirección y control” (Arana Velasco, 2013).

Desde entonces, la dimensión asociativa tiene un lugar dentro de la estructura y estrategia de la entidad en igual valor e importancia que la dimensión o función corporativa empresarial, con cargos en la alta dirección y equipos encargados de diseñar y formular programas y servicios acordes a las necesidades de los asociados, fortalecer el lazo asociativo, brindarles las bases de formación necesarias para su ejercicio empresarial, asociativo y cooperativo, y garantizar que los servicios y las empresas actuales del grupo brinden condiciones preferenciales para ellos, como dueños de la entidad y como financiadores de su funcionamiento [Figura 13].

Figura 13. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Estructura



Fuente: Arana Velasco (2013).

En esta primera etapa, ya el modelo organizacional había incluido áreas de alto nivel responsables de los componentes relacionados con el asociado. La asociatividad había trascendido del aspecto filosófico que había definido el origen de la empresa a un componente de la estrategia implementada desde la estructura matricial del CHQ.

4.1.2 Proyecto 1. Alineación organizacional (2012)

Cuando Coomeva se constituyó como grupo económico en 2005, quedó conformado por ocho empresas y por varias unidades de servicios que estaban dirigidas especialmente a los asociados, y que se encontraban en la estructura de la cooperativa como matriz del grupo empresarial (Arana Velasco, 2013); sin embargo, la estructura tanto del centro corporativo como empresarial a lo largo del país que seguía funcionando era el resultado del orden en el que iban el crecimiento de la organización y el surgimiento de sus empresas. Era necesario, entonces, que la estructura diera un

primer paso y se ajustara de manera directa a la nueva estrategia corporativa: ser la matriz de un grupo económico.

En este sentido, este primer proyecto, denominado de “alineación organizacional”, buscaba darle un mayor desarrollo a la dimensión cooperativa –asociativa– del grupo, partiendo de los propósitos y de la pregunta acerca de cómo servir mejor a los asociados mediante la oferta de servicios en todas las regiones del país y de cómo mejorar los servicios que actualmente se les ofrecían, en términos de oportunidad y calidad.

Hasta ese momento, la oferta de los servicios a los asociados de Coomeva tenía grandes diferencias según la región y zona del país. Muchos servicios no lograban llegar a las zonas y existía casi que un portafolio diferente en cada oficina, dependiendo de la zona del país donde se encontrara. Además de no existir en la práctica un portafolio único en la oferta al asociado, este portafolio estaba disperso entre las diferentes empresas y organizaciones que hacían parte del grupo. En palabras de Diana María Monsalve Vergara, directora corporativa de Arquitectura Empresarial, “el asociado tenía que ir a cinco oficinas diferentes para tener acceso a la oferta de servicios que se le había ofrecido en nuestra propuesta de valor. Era, entonces, fundamental que la cooperativa rodeara al asociado con sus servicios y no que este tuviera que buscar a los servicios de manera independiente” (comunicación personal).

Este proyecto planteó de manera precisa siete objetivos específicos con los que se buscaba brindar un servicio integral a los asociados, integrar canales y plataformas de atención, ser más eficiente, mejorar la satisfacción, mantener la unidad de propósito, dirección y control en materia de servicios a los asociados y llevarlo a cada agencia o zona, bajo su concepto de “localismo”.

Objetivos
Asegurar un servicio integral y de calidad al asociado en sus 3 roles (gestor, inversionista y usuario)
Integrar los canales y plataformas de atención, que hoy se prestan de forma independiente desde unidades o empresas del grupo.
Consolidar operativamente la estrategia de Coomeva de “integración de servicios”, de forma más eficiente.
Incrementar la satisfacción del asociado, mediante una propuesta única de valor.
Dotarse de la capacidad de mantener la unidad de propósito, dirección y control del grupo, de cara a la prestación de los servicios a los asociados.
Mantener o mejorar el “localismo” de Coomeva tanto en la prestación de servicios como en las opciones de participación.

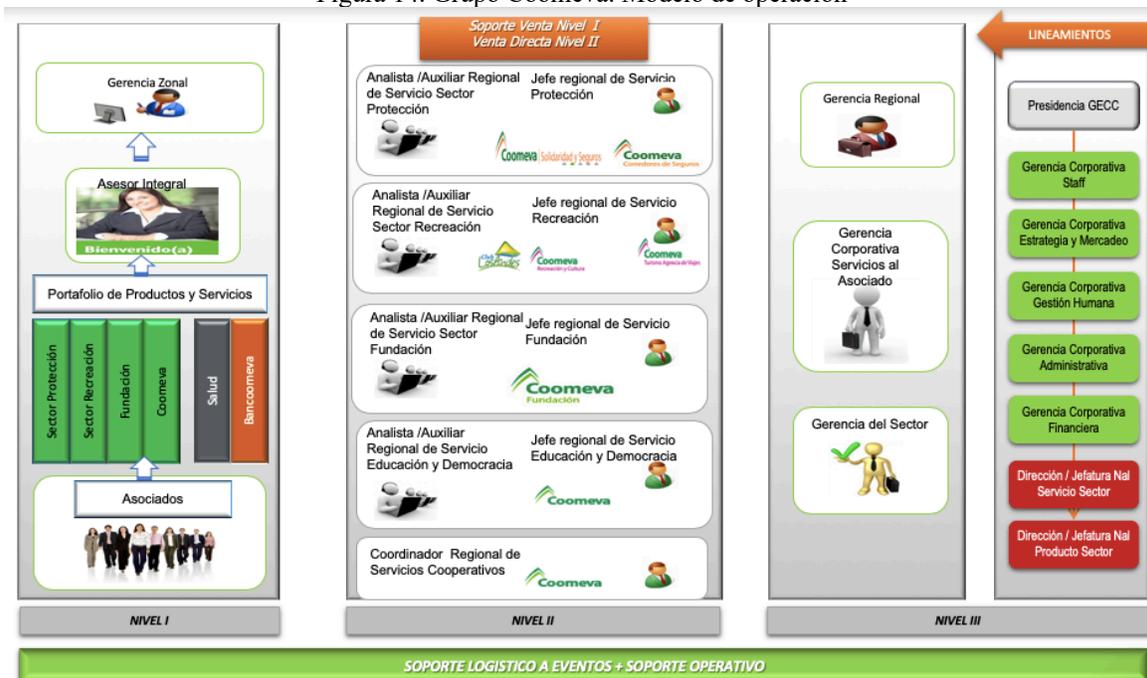
Todos estos objetivos estaban especialmente alineados con la razón de ser de la cooperativa, de ubicar al asociado como centro y propósito principal del grupo, una apuesta que de nuevo retoma

la formulación de sus estrategias, pero que, además, permite reconocer que la aplicación de los principios de la economía solidaria dentro de la estrategia empresarial no solamente hace coherente el proyecto, sino que le pueden brindar capacidades y fortalezas que están muy al orden del día del desarrollo organizacional y competitivo actual, donde el foco en el cliente, su conocimiento y la búsqueda de darle solución a sus expectativas es una de las apuestas y retos más actuales de las grandes compañías.

Principales resultados

A partir de este desarrollo se lograron implementar varios procesos y sistemas que afectaron no solo a la base de la organización –en la cual estaba centrado el foco–, sino a toda la estructura de empresas, incluso al centro corporativo. Estos resultados se ven claramente identificados en tres aspectos: el modelo de operación, la reconfiguración de los equipos de colaboradores según el nuevo modelo y la definición de una estructura organizacional tipo para cada una de las empresas, de tal manera que se estandarizara su organización para dar respuesta al nuevo modelo de operación y propósito [Figura 14].

Figura 14. Grupo Coomeva. Modelo de operación



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Nuevo modelo de operación

El modelo de operación configurado y adoptado a partir del desarrollo del proyecto se estructuró en tres niveles. En el Nivel I se definió que el proceso partía del asociado como centro, y al cual se le debía ofrecer un portafolio integral de todos los servicios y productos de las empresas que constituían el grupo, con excepción de algunas de regulación estricta, modificando con ello la

dispersión, pues hasta ese momento se ofrecían de manera aislada dependiendo de la entidad o empresa del grupo que los ofreciera. Estos servicios los ofrecería, en cada una de las oficinas de Bancoomeva, un asesor denominado “integral”, que debería prepararse para conocer a fondo este amplio portafolio.

Todos los asesores de los servicios se volvieron integrales y ya no había asesores que vendieran un solo producto. Para fortalecer el proceso de cambio se implementó una estrategia de incentivos por ventas de servicios que impulsara el interés de los responsables por ofrecer este nuevo portafolio. Además, se implementó un proceso de capacitación para desarrollar las nuevas competencias –en este caso comerciales– del personal, pues la prioridad era mantener la base de empleados que venían con la organización, un proceso más complejo, pero en coherencia con el carácter solidario de Coomeva.

En la parte superior de este primer nivel se encuentra un gerente de zona, responsable de que los servicios lleguen efectivamente a los asociados de su respectivo territorio o municipio asignado. Este gerente zonal cumple también una función integral en el conocimiento y la administración del portafolio del grupo.

El Nivel II es el soporte de ventas del Nivel I. Allí también se agruparon los servicios y se ampliaron las responsabilidades de los cargos, con el propósito de evitar duplicidad de funciones entre los equipos y de los procesos para el asociado. Para lograrlo se aplicaron estudios de carga de trabajo a todos los empleados a nivel nacional y de FTE –tiempo completo, por sus siglas en inglés–, lo cual es una forma de medir la cantidad de empleados a tiempo completo que se necesitan para llevar a cabo el trabajo realizado en cada área.

En este nivel se ubicaron los jefes regionales de cada uno de los sectores en los cuales se han agrupado las empresas del grupo, además de los servicios propios y los relacionados con los procesos de formación y democráticos de la cooperativa.

Finalmente, en el Nivel III se ubicó la gerencia regional, la gerencia corporativa de servicios al asociado y la gerencia del sector, como responsables superiores de la operación y funcionamiento del modelo de operación. Este estudio identificó además una nueva familia de cargos en Coomeva: en el Nivel 1 se ubica el presidente del grupo; en el Nivel II, los gerentes corporativos; y en el Nivel 3, la jefatura nacional de servicios del sector y la jefatura nacional de productos del sector.

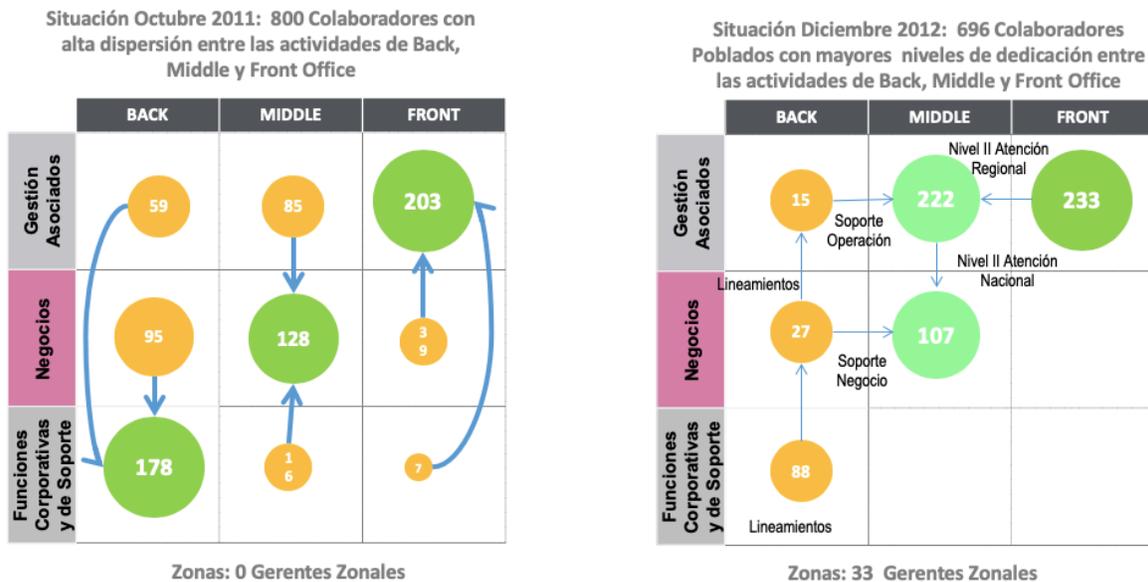
Reasignación de colaboradores por nivel

La configuración y adopción del nuevo modelo de operación también significó la reasignación de los colaboradores según el nivel de relacionamiento con los asociados, priorizando que fuera la gestión de asociados y el *front* –el nivel de atención directa y ventas al asociado– los que tuvieran la mayor cantidad de personas asignadas, y así, sucesivamente, *middle* y *back*, de tal manera que se construyera una pirámide invertida en la cual a la gestión de asociados –el *front*– les siguen la gestión de negocios –el *middle*– y la gestión corporativa y de soporte –el *back*.

Los cambios fueron realmente significativos, pues el nivel de gestión corporativa pasó de tener cerca de 200 colaboradores a solo 88, el nivel de negocios pasó de 260 a cerca de 130, y el nivel de gestión a asociados pasó de 320 a cerca de 470, fortaleciendo tanto el *front* como el *middle*.

En total, se pasó de 800 colaboradores en 2011 –con alta dispersión entre las actividades de *back*, *middle* y *front office*– a 696 colaboradores con mayores niveles de dedicación, entre los cuales se crearon 33 cargos de gerentes de zona [Figura 15].

Figura 15. Grupo Coomeva. Reasignación de colaboradores por nivel: *front*, *middle*, *back*

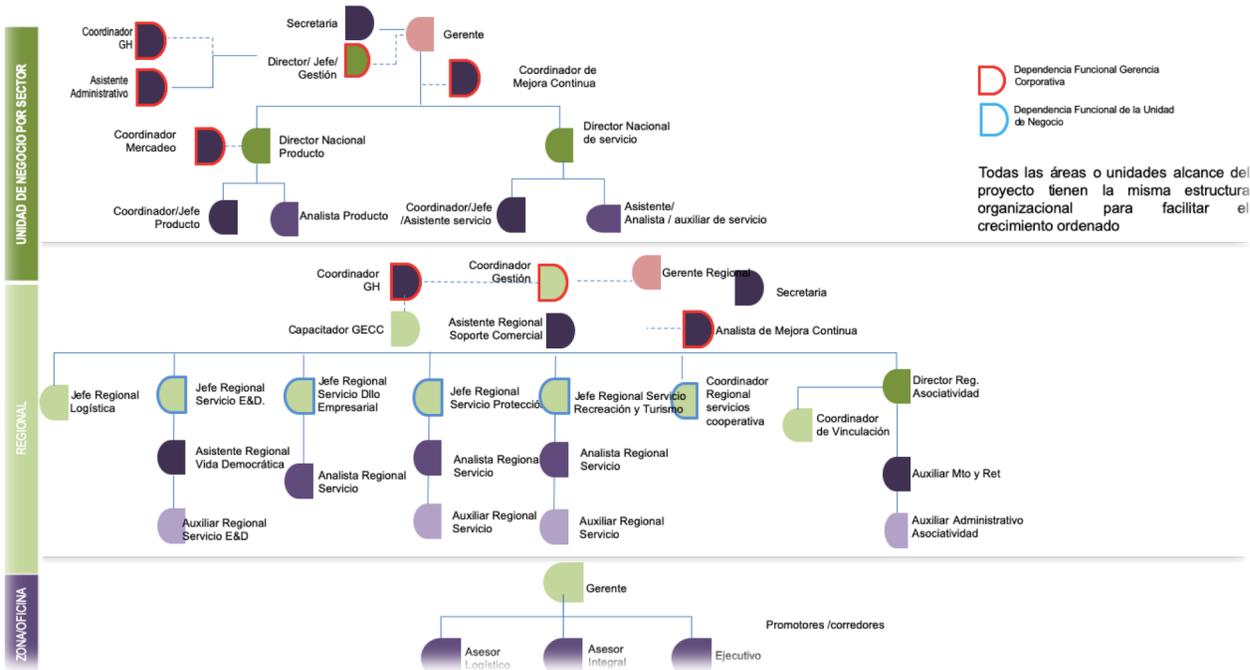


Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Estructura tipo

Otro de los resultados del Proyecto 1 fue la construcción y adopción de un modelo de estructura organizacional tipo, es decir, que se convirtiera en la base para la configuración de la estructura de cargos y de niveles para las 16 empresas que hacían parte del grupo en 2012, con excepción del banco y la EPS. La adopción de un modelo tipo tenía gran sentido, pues era necesario que en todas las empresas existiera una coherencia en la forma como se estructuran las empresas en cada región y zona, así como en su nivel central, de tal manera que la comunicación y los procesos de atención y servicios para los asociados cumplieran un mismo proceso, escalas y responsables, y que, a su vez, que los cargos respondieran a la estructura matricial del corporativo, de tal manera que los procesos siguieran un flujo desde la matriz hasta las empresas [Figura 16].

Figura 16. Grupo Coomeva. Modelo de estructura tipo



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

En general, en el proyecto se hicieron esfuerzos de comprensión de los Niveles II y III para ampliar el Nivel I, de tal manera que el asociado tuviera una mejor atención, pasando de una oferta de servicios por regional a una oferta completa en las 82 oficinas en el país, apoyado para ello en la red de oficinas ya instalada de Bancoomeva.

Este fue un proyecto que, para ser aprobado, tuvo que pasar por todas las instancias de toma de decisiones de la cooperativa hasta llegar al consejo de administración. Al frente de su ejecución estuvieron el gerente de Gestión Humana, la empresa consultora Human Capital y un comité técnico interno compuesto por empleados de diferentes áreas a los cuales se les dio una asignación exclusiva para el proyecto, que duró cerca de un año.

4.1.3 Proyecto 2. Alineación estructural de la unidad corporativa, UCO (2016)

El segundo proyecto de reestructuración del corporativo se realizó cuatro años después, en 2016, y fue acompañado por la firma Korn Ferry. El proceso anterior había permitido alinear y volver más eficiente el modelo de operación para la atención al asociado y al cliente, especialmente en el nivel del *front*, pero ya era momento de que esta eficiencia y énfasis también se diera en los niveles superiores del corporativo. Así describe Diana María Monsalve el momento que se iniciaba: “Ya estamos vendiendo, pero con mucho tema atrás. Mucho ruido, me demoro en la aprobación, me demoro en entregar el proceso, falta eficiencia. Ese fue el foco: ¿cómo mejorar un poco más atrás del *front*?” (comunicación personal).

Se trataba, entonces, de realizar la alineación de la estructura de Coomeva con la estrategia corporativa, la cual ya había tomado un enfoque estratégico cuyo énfasis estaba en el servicio, y esa era su promesa de valor: “En Coomeva te facilitamos la vida”, además preservando y potenciando su esencia como entidad cooperativa.

Adicionalmente, ya era formal que Coomeva se había constituido como grupo económico y, en este sentido, era necesario evaluar qué competencias adicionales y capacidades debía implementar y desarrollar para cumplir de mejor manera esta función. Ahora debía ser prestadora de servicios a sus empresas, gestora de la comunidad de asociados, administradora del portafolio de inversiones empresariales y de tesorería, además de los propios bienes inmuebles del grupo, entre otras funciones.

Así, desde la estructura de control se debían potencializar procesos claves para el desarrollo corporativo, como la gestión de los procesos de educación y de democracia con los asociados, su vinculación, satisfacción y permanencia, la gestión estratégica del total de los bienes inmuebles, el riesgo del grupo y las operaciones, un gran reto para mejorar las eficiencias en todos estos procesos y articularlos de manera coherente con el desarrollo logrado en el proceso anterior en niveles I y II. Era momento de fortalecer el área de operaciones para garantizar un soporte efectivo de la nueva estrategia de “oferta múltiple e integrada de servicios”. De nuevo aparecía también el reto de fortalecer el gobierno corporativo y la unidad de dirección, propósito y control.

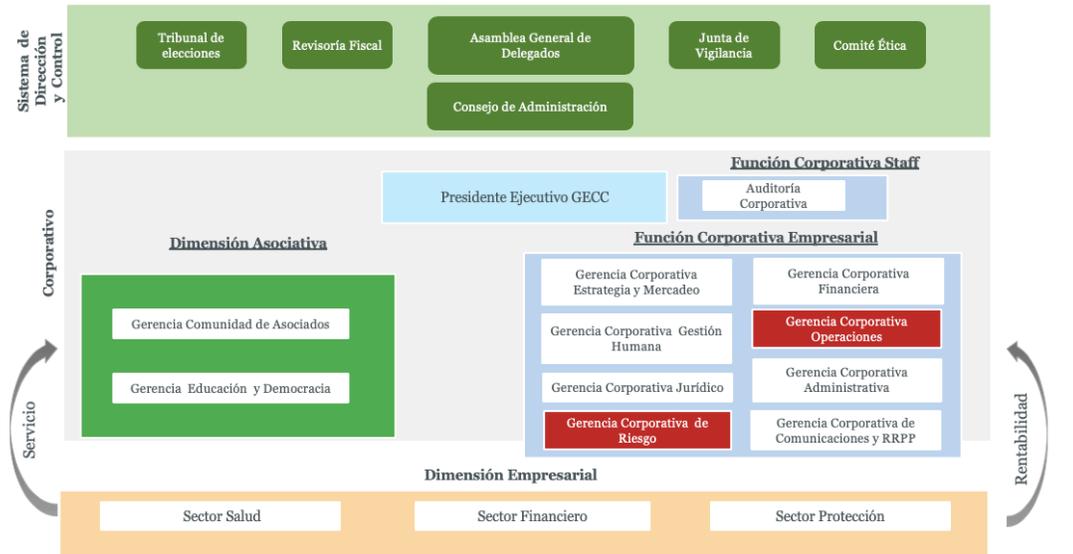
Principales resultados

Vinculación de nuevas gerencias en el componente empresarial del corporativo

A partir del proceso de evaluación de las funciones que el centro corporativo debía introducir para prestar un mejor servicio a sus empresas se incluyeron dos nuevas gerencias en la función empresarial: la gerencia corporativa de riesgo y la gerencia corporativa de operaciones. En el caso de la gerencia de riesgo, era necesario que el corporativo, que en adelante administraría el volumen más importante de inversiones, negocios y empresas, hiciera un seguimiento a sus niveles y factores de riesgo, así como que evaluara los que sus empresas filiales podrían presentar. Esta era un área que, por regulación, Bancoomeva tenía implementada, al igual que la EPS, pero que desde el corporativo no tenía interlocución.

La gerencia corporativa de operaciones, ingresó también para evaluar, formular y coordinar todos los procesos de operaciones de los servicios, productos y procesos tanto de la matriz como de las empresas del grupo. Era fundamental que coordinara desde el centro corporativo las políticas y procesos en la materia [Figura 17].

Figura 17. Grupo Coomeva. Cambios en la estructura del CHQ



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

En esta nueva estructura se hace además la función de servicio que se debe ofrecer desde los diferentes sectores empresariales a los asociados y la función de rentabilidad que debe generar con relación a la dimensión empresarial hacia el grupo. Las gerencias en color rojo de la figura anterior fueron las nuevas creadas durante el proyecto.

Incorporación de socios estratégicos

Con la incorporación de socios estratégicos en los negocios y empresas, Coomeva entraba en una nueva estrategia y etapa de su desarrollo. Ya había pasado de ser una cooperativa especializada con unos pocos servicios a una cooperativa integral con varios servicios y una cooperativa multiactiva con un portafolio amplio y diverso de productos y servicios de los que era propietaria total. Ahora, como grupo económico, los volúmenes de los negocios, su nivel de riesgo, la competencia y la especialización que requiere su manejo, planteaban como opción necesaria la incorporación de socios estratégicos para algunos negocios.

A partir de este proceso se tomó la decisión de la venta a Christus Health del 50 % de la empresa Sinergia, que agrupa el negocio de las clínicas y entidades prestadoras del servicio de salud, y la entrega de la administración de la sociedad. También se le vendió el 10 % de Coomeva Medicina Prepagada y se hizo la venta del 10 % de Coomeva EPS, por medio de bonos convertibles en acciones.

En este período, Coomeva pasó a ser dueña del 100 % de sus empresas, tener socios estratégicos en varias de ellas para disminuir riesgo y garantizar el financiamiento para su operación y crecimiento y la transferencia de *know-how* de otras grandes empresas del sector.

Además, se adelantaron procesos de oferta de participación en otros sectores que podrían entrar en una fase posterior de desarrollo.

Este escenario significaba un nuevo reto de aprendizaje para Coomeva: manejar la relación con aliados externos en empresas donde de manera histórica habían tenido la propiedad y el control.

Tercerización de servicios

La prestación de los servicios de recreación y turismo ha hecho parte de la historia de Coomeva. En 1982 se creó la empresa Procoltur (Coomeva Turismo Agencia de Viajes), encargada de ofrecer servicios de turismo a los asociados. Sin embargo, desde entonces, este modelo de negocio ha presentado inmensos cambios y ha dejado de ser competitivo para el mercado y, por tanto, para los asociados. Se tomó la decisión de liquidar esta empresa y prestar este servicio mediante un convenio con la empresa Price Travel, que garantizaba una plataforma mundial con las ofertas más amplias y competitivas del mercado. Y los servicios de la Unidad de Informática se tercerizaron mediante una alianza con IBM y Telefónica, que vincularon al personal de Coomeva que estaba en esta área.

Nuevas empresas

Además de este proceso de revisión de los roles del CHQ, se tomó la decisión de crear una empresa financiera: Fiducoomeva, adscrita a Bancoomeva por temas de regulación. En ese momento no se había definido la relación que tendría con el Fondo de Solidaridad ni con el corporativo.

Una sola oferta de valor

Un aspecto de gran importancia en la alineación estratégica del grupo fue la decisión de unificar una sola promesa de valor para todas las empresas del grupo. Hasta ese momento, todas presentaban su propia promesa, dependiendo del sector al cual pertenecían, y con base en ella realizaron sus procesos de certificación. En adelante, todas las empresas del grupo adoptarían como proceso de valor “Coomeva te facilita la vida”, con lo que se logró una orientación en el sentido y propósito transversal a todas las empresas del grupo, pensando en facilitar y fortalecer la atención y el servicio al asociado.

Dentro de los resultados de este proyecto también se abordaron temas como la generación de valor desde el CHQ y el análisis del estilo de acompañamiento a crianza que se tenía y se buscaba en el futuro para las empresas del grupo por parte de su CHQ respectivo.

4.1.4 Proyecto 3. Optimización organizacional (2017)

En 2017 se realizó el tercer proyecto de estudio para el ajuste y reestructuración del CHQ, para el cual se contó con el acompañamiento de la firma Stratco. Este tiene como propósitos principales mejorar la productividad, ajustar la estructura, fortalecer la unidad de dirección, propósito y control, y mejorar la articulación de la matriz con los sectores de servicio y el desarrollo de capacidades estratégicas.

Principales resultados

Uno de los resultados principales del proyecto fue la identificación y orientación específica del propósito que debían tener algunas de las empresas del grupo como apoyo a la Dimensión Asociativa. Allí se situaron la Fundación Coomeva, Coomeva Turismo, Lake House y Coomeva Hoteles y Resorts. Estas empresas se convirtieron en servicios que se desarrollan y prestan de manera casi que exclusiva para los asociados de Coomeva, aunque también prestan servicios a otros clientes [Figura 18].



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

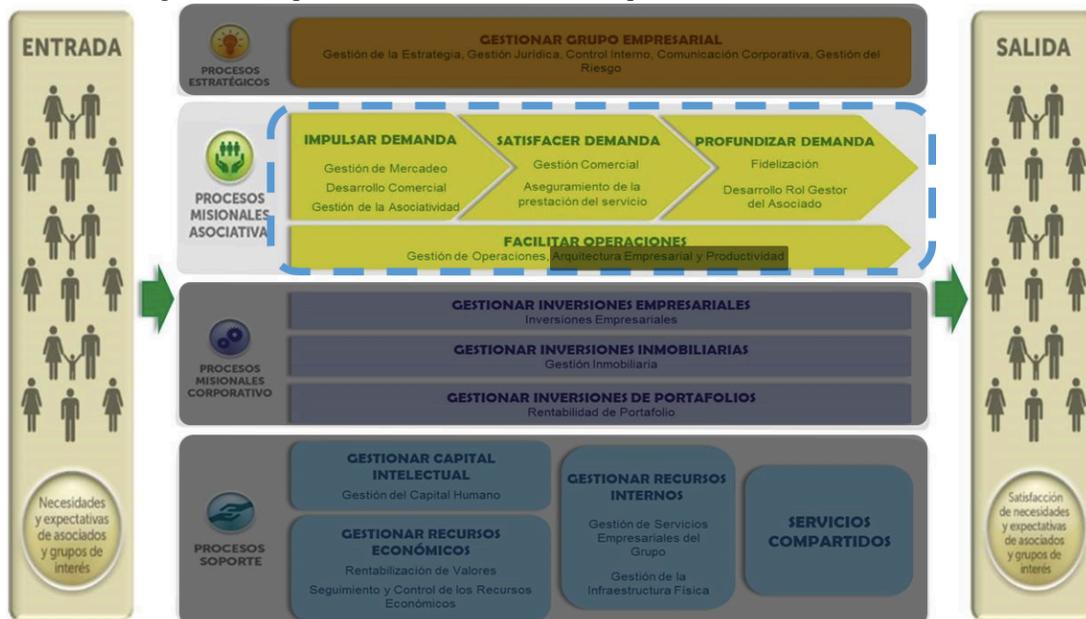
Este proyecto también clasificó todas las gerencias y áreas del centro corporativo y los sectores empresariales según las acciones que se debían desarrollar en el mediano plazo: mantener, simplificar, redefinir o fortalecer, todo ello con miras a mejorar la productividad y ajustar la estructura. Como resultado general, el proceso identificó que se debían simplificar cinco de las ocho gerencias presentes en el nivel corporativo, redefinir dos más y fortalecer una. Por el lado de la dimensión asociativa, se definió además mantener la gerencia corporativa comunidad de asociados y redefinir la gerencia nacional de educación y democracia. En conjunto, los sectores empresariales salud, financiero y protección fueron clasificados.

4.1.5 Proyecto 4. Excelencia operacional (2017)

En este proyecto, que al igual que el anterior se llevó a cabo en 2017, fue acompañado por la firma PwC y se planteó el propósito de institucionalizar un nuevo modelo integrado de operación, de tal manera que se generara una mayor consistencia en la ejecución de la estrategia corporativa y cooperativa. Este modelo tenía el reto de integrar los servicios del GECC que se prestan a los asociados aplicando modelos de excelencia operacional.

Para lograrlo era necesario realizar previamente una revisión de los procesos misionales asociativos planteados en la cadena de valor, en la cual interactúan con las empresas y las unidades de negocio, buscando así su alineación [Figura 19]

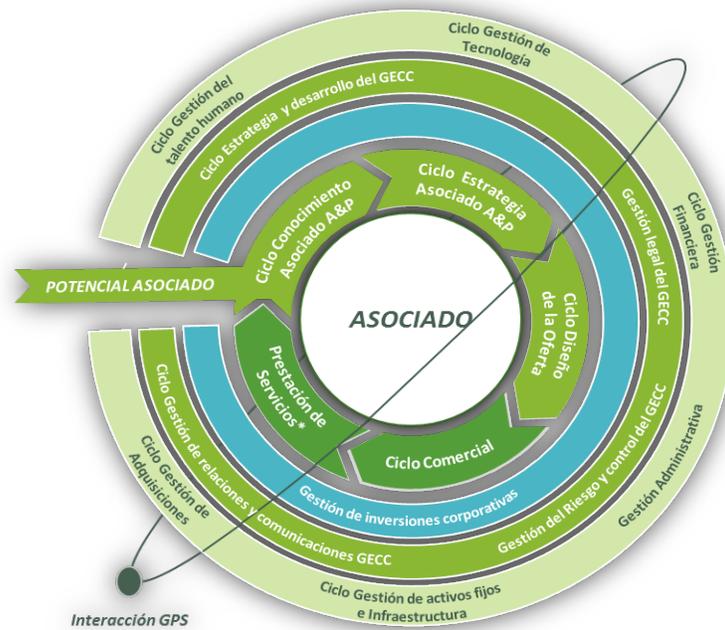
Figura 19. Grupo Coomeva. Cadena de valor, procesos misionales asociativos



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Frente a los procesos misionales se definieron las acciones en cada uno de los siguientes componentes: impulsar demanda, satisfacer necesidades y profundizar, además de las áreas responsables de facilitar las operaciones de estos procesos: gestión de operaciones, arquitectura empresarial y productividad. Por medio de esta revisión se buscaba lograr que los asociados se afiliaran, adquirieran los servicios y ampliaran la cantidad de productos y servicios adquiridos por medio de la cooperativa [Figura 20].

Figura 20. Grupo Coomeva. Modelo de operación integrado



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

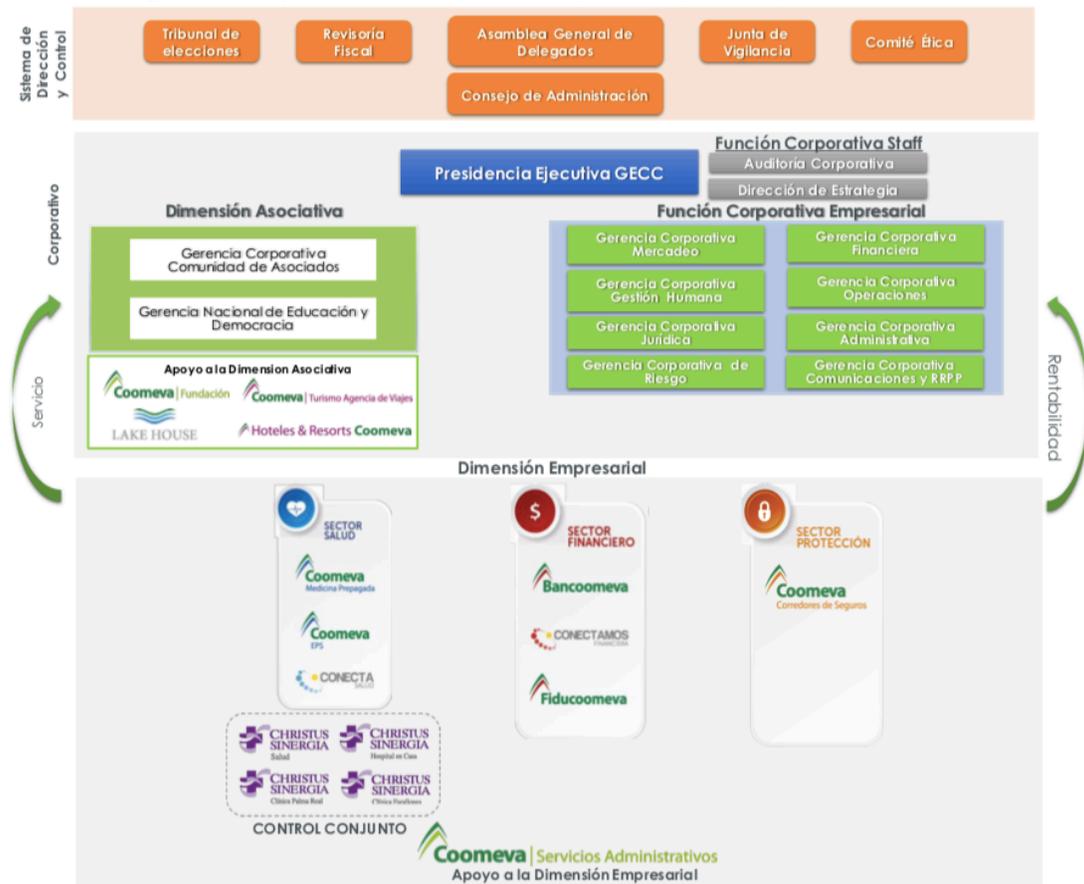
El nuevo modelo de operación integrado realiza un giro a la estructura piramidal que históricamente se había adoptado y usa un esquema circular, en el cual el asociado está en el centro de la operación, dándole la relevancia como propósito y razón principal de la organización. En un segundo anillo se desarrolla el ciclo que se le debe ofrecer para que se integre tanto al modelo económico como al de participación por medio de la formación. Alrededor de estos dos niveles se encuentran los círculos de gestión de inversiones corporativas, el correspondiente a las áreas estratégicas del GECC y, en la parte externa, las de soporte, como gestión administrativa y talento humano, entre otras.

4.1.6 Estructura actual del CHQ y del Grupo Coomeva

El consejo de administración de Coomeva Cooperativa Multiactiva, que es a la vez la matriz del grupo económico, actualizó las políticas y estructura administrativa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva mediante el Acuerdo 565 del 29 de octubre de 2018. Este acuerdo no solamente definió el CHQ, la estructura nacional, regional y zonal del modelo empresarial, sino también la dimensión asociativa.

El acuerdo plantea que la estructura está compuesta, para la fecha, por una empresa matriz – la cooperativa–, tres sectores de operación y 19 empresas, además de seis unidades de servicio o negocios [Figura 21].

Figura 21. Grupo Coomeva. Estructura corporativa aprobada (octubre de 2018)



Fuente: Coomeva (s. f.) Acuerdo 565.

El acuerdo describe con detalle las dos dimensiones que la casa matriz desarrolla en su estrategia: la asociativa y la empresarial, y las empresas que corresponden o están al servicio de cada una de estas dimensiones. También aborda la estructura de gobierno, de administración y gestión, la cadena de valor y el modelo de operación, además de las áreas de responsabilidad dentro de la cooperativa: el presidente del grupo y las gerencias corporativas y regionales.

El acuerdo es un ejercicio que fortalece el gobierno corporativo, la orientación estratégica y el control de todo el grupo, y que aclara, desde la instancia superior, los escenarios, roles y funciones que tiene cada parte del grupo y la forma como se articulan.

4.2 El centro de servicios compartidos (CSC) del Grupo Coomeva

A la par con la formalización de Coomeva como grupo económico, se realizó la constitución de la empresa Coomeva Servicios Administrativos, a la que se le encargó la tarea de realizar las tareas como centro de servicios compartidos (CSC) para todas las empresas del grupo. Así funcionó hasta

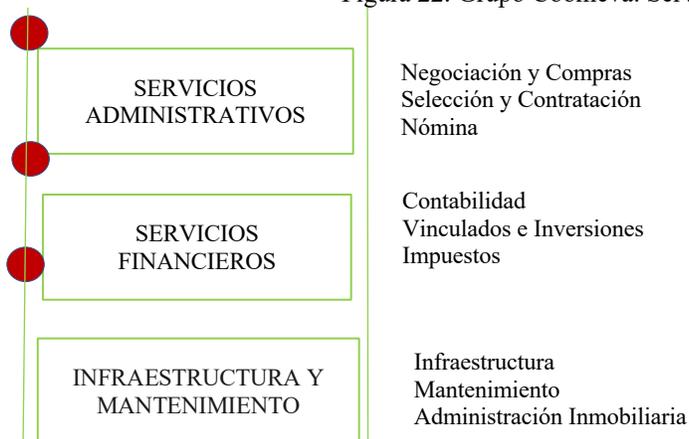
mayo de 2019, cuando se tomó la decisión por parte del consejo de administración de convertir la empresa en una unidad de servicios dentro del corporativo que dependiera de la gerencia corporativa administrativa.

De esta manera los servicios que antes prestaba y facturaba Coomeva Servicios Administrativos (CSA) pasaron a ser brindados directamente por la casa matriz o corporativo, pero conservando la personería jurídica de CSA para los trámites administrativos que fueran necesarios. Esta decisión estaba fundamentada en los altos costos tributarios que significaba para el grupo la facturación a sus empresas de los servicios prestados por CSA, en los cuales se perdía gran parte de la ventaja competitiva de que una impresa interna los facilitara a sus empresas.

La decisión adoptada por el consejo de administración estipula mantener las empresas del GECC como el foco de la prestación de los servicios compartidos, obtener liquidez, estabilizar la operación de los servicios, sanear los pasivos y mejorar las eficiencias operacionales como mínimo del 8,5 % en gastos de personal y 10 % en la estructura actual de gastos del CSA.

Otra de las decisiones estratégicas de esta reestructuración fue la creación de la gerencia de tecnología y transformación digital dentro del GECC, que hasta ese momento funcionaba como una unidad [Figura 22].

Figura 22. Grupo Coomeva. Servicios de la nueva unidad



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Los servicios ofrecidos desde la unidad se agrupan en tres áreas: servicios administrativos, servicios financieros e infraestructura y mantenimiento. Con respecto al personal vinculado a la unidad, en el corporativo se encuentran diez cargos distribuidos, según el tamaño; en las cinco regionales se encuentran cerca de 200 cargos, que se encargan de prestar los servicios a las empresas del grupo en cada territorio [Figura 23].

Figura 23. Grupo Coomeva. Objetivos asignados a la nueva unidad de servicios administrativos



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

4.3 Estilo de gestión o acompañamiento del CHQ del Grupo Coomeva

Una de las contribuciones más destacadas sobre los mecanismos que utilizan las empresas multimercados o corporaciones para mejorar sus niveles de integración, como el control y la planificación, es la identificación de la noción de Gestión Estratégica de Goold y Campbell (1987), que en los estudios e investigaciones realizadas más recientemente sobre este tema por el BCG la denominan *corporate parent*. Al respecto, en Coomeva se desarrolló durante 2016, en el marco del desarrollo del Proyecto 2: Reestructuración de la estructura de la UCO, el estudio para determinar qué tipo de estrategia corporativa o *corporate parent* estaba desarrollando con las empresas del grupo.

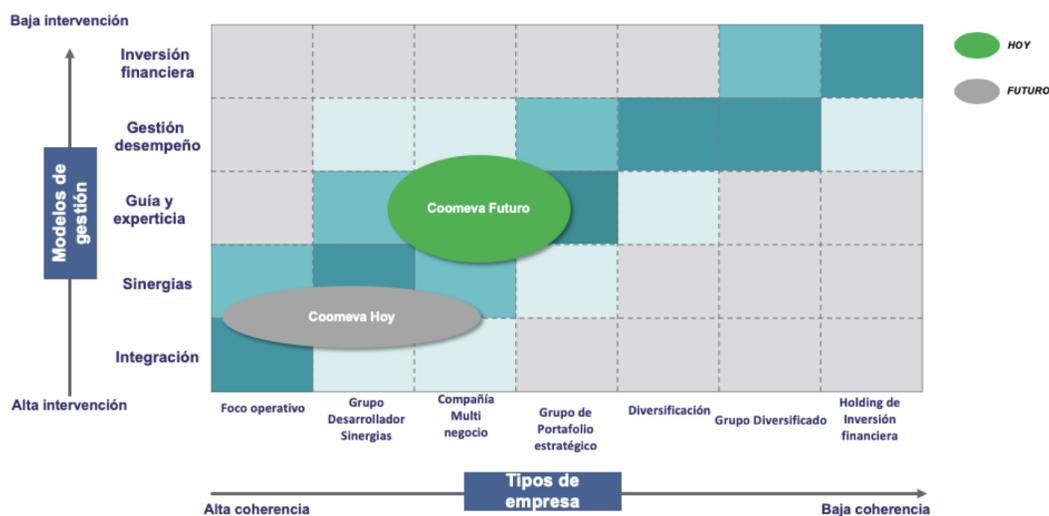
En un estudio de campo realizado en 16 firmas del Reino Unido, se identificaron ocho estilos de gestión diferentes, siendo los más frecuentes los estilos de planificación estratégica, control estratégico y control financiero. Según sus análisis sobre los resultados de las empresas, esto no significaba que hubiera un estilo de gestión o *corporate parents* mejor o superior a otro, sino que dependería del contexto y propósitos estratégicos que cada corporativo había definido; en últimas se trataba de que existiera una coherencia entre el propósito institucional y la estrategia de gestión de sus empresas (Goold, Campbell y Alexander, 1994).

El proceso de valoración y clasificación del tipo de acompañamiento del centro corporativo de Coomeva a sus empresas se clasificó mediante un modelo de cinco estilos, según el nivel de intervención, y de siete tipos de empresa, según el nivel de coherencia. Mientras más arriba y más a la derecha de la cuadrícula se ubique una empresa, menor es el nivel de intervención sobre las

empresas que controla. Para 2016, Coomeva se ubicaba en un modelo de gestión o acompañamiento entre la integración y las sinergias, y como tipo de empresa se ubicaba en el centro de la denominada “desarrollador de sinergias”. De nuevo, este proceso no buscaba calificar un estado en particular como bueno o malo, sino que permitiera definir el rol que desde el corporativo se quería tener con relación a las empresas en el mediano y largo plazo.

En este sentido, una vez conocidos los resultados de este ejercicio, el equipo directivo de Coomeva definió que para el futuro un modelo de gestión o acompañamiento en la modalidad de guía y experticia, permitiendo una mayor autonomía de las empresas y un papel más de orientador especializado sobre los negocios, haciendo con ello, además, una estructura de la matriz más liviana y ágil. En el nivel horizontal, el propósito es consolidar su rol de compañía multimercados. Es claro también que para una empresa de carácter solidario, con una estrecha relación con los asociados por medio de los servicios, llegar a estilos de gestión como un *holding* de inversión o grupo diversificado no sería el camino por recorrer, pues no guarda coherencia con su objetivo misional [Figura 24 y Tabla 9].

Figura 24. Grupo Coomeva. Modelo de gestión del CHQ (2016)



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Tabla 9. Grupo Coomeva. Clasificación de los modelos de gestión del CHQ.

Modelos de gestión
Inversión Financiera. El grupo solamente compra, vende o invierte recursos en las empresas que controla. No hay otro tipo de direccionamiento desde el CHQ.
Gestión de desempeño. Además de invertir la empresa hace un seguimiento directo a la gestión del desempeño de sus empresas y de sus áreas.
Guía experticia. El CHQ se convierte en el experto asesor de las empresas que posee, apoya la formulación de sus estrategias y de sus planes, fortalece sus estrategias de negocio.
Sinergias. El CHQ comparte y facilita recursos propios instalados a su interior para el desarrollo y operación de las estrategias de las empresas que posee, mediante estrategias como centros de servicios compartidos.
Integración. Casi no se diferencia el CHQ de sus empresas, trabajan de manera conjunta y el corporativo se vincula de manera directa a la operación de sus empresas.

Fuente: elaboración del autor.

4.4 Generación de valor del CHQ del Grupo Coomeva

Del mismo proceso de transformación de 2016, que fue acompañado por la firma Korn Ferry, se hizo el desarrollo del modelo de las fuentes de valor que apalancan la estrategia del GECC. Este modelo plantea cómo el corporativo logra generar valor a partir de las fuentes directas de financiación que recibe por parte de sus asociados. El reto fundamental como empresa es que no se pierda valor en los recursos que recibe y que, por el contrario, genere rentabilidad económica y social para la comunidad de asociados [Figura 25].

Figura 25. Grupo Coomeva. Modelo de fuentes de valor en el GECC



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Empresarial (s. f.).

Como toda cooperativa, la fuente inicial de apalancamiento de Coomeva se origina en su comunidad de asociados mediante los aportes y los fondos sociales. Para 2018, los fondos sociales y mutuales de la cooperativa –la matriz del grupo– provenientes de sus 252.395 asociados ascendieron a COP 2,64 billones, con un aumento de COP 210.000 millones frente a 2017. En total, para 2018, los recursos administrados por la cooperativa ascendieron a COP 4,1 billones, con un crecimiento con respecto a 2017 de COP 293.000 millones –el 7,7 %–. Estos recursos son el resultado de los aportes sociales, los fondos sociales y mutuales, las reservas y los excedentes de 2018.

Estos recursos y otros bienes de la cooperativa se gestionan mediante las cuatro estrategias o fuentes para la creación de valor siguientes:

Administrar la comunidad de asociados

La comunidad de asociados, como razón de ser y fuente principal del apalancamiento financiero del grupo, requiere de una gestión y estrategia para que tenga un crecimiento constante, permanezca en la entidad y profundice su relacionamiento mediante un mayor uso y adquisición de los bienes y servicios que les pueden proveer todas las empresas y unidades del grupo. Perder afiliados es perder apalancamiento y perder el dinero invertido para llevarlo hasta la entidad. La pregunta sobre qué servicios requiere y cómo responder a sus expectativas y necesidades es un factor fundamental de esta gestión [Tabla 10].

Tabla 10. Grupo Coomeva. Fondos sociales y crecimiento (2017-2018)

Fondos Sociales y Mutuales	2017	2018	Var \$	Var %
Fondo Mutual	2,378,517	2,574,935	196,418	8%
Fondo Solidaridad	2,151,365	2,329,571	178,206	8%
Fondo Auxilio Funerario	190,935	201,682	10,747	6%
Fondo Desempleo	36,217	43,682	7,465	21%
Fondo Social de Educación	21,807	24,267	2,460	11%
Fondo Social de Recreación	16,212	15,158	-1,054	-6%
Fondo Social de Calamidad	10,394	6,476	-3,918	-38%
Fondo Social de Vivienda	0	20,763	20,763	100%
Total	2,426,930	2,641,599	214,669	9%

Cifras en \$millones

Fuente: Coomeva (2018).

Rentabilidad inmobiliaria

A lo largo de los años, Coomeva ha ido consolidando un patrimonio muy importante representado en los bienes inmuebles en los cuales operan sus empresas, las unidades de negocio y el propio CHQ. La gestión inmobiliaria se ha convertido en una de las nuevas herramientas para la gestión de valor, pues al ser de propiedad de la matriz, puede generar utilidades y rentabilidad como

inversión. Así, que a las empresas y unidades de negocio que las usan se les han asignado diferentes maneras de pagar por su uso a la matriz, que de manera general se logra mediante la asignación de una tasa de retorno sobre la inversión ROI, en su evaluación de desempeño, a la cual se le hace seguimiento en un *balance scorecard*.

Rentabilidad del portafolio de inversiones

Cooomeva también genera valor mediante la colocación de los excedentes y recursos líquidos en un portafolio de inversiones representado en papeles, acciones y en bolsa. Este es uno de los mecanismos que mejores resultados económicos representa para el corporativo.

Inversiones empresariales

Las empresas que hacen parte del grupo son a la vez una inversión que ha realizado la matriz cooperativa a partir de los aportes de sus asociados, y por ello también deben rentar, aunque algunas como la fundación y las empresas de recreación fueron creadas con una vocación de generar rentabilidad social y servicios a los asociados de manera especial, las demás están orientadas a la generación de excedentes que agreguen valor a los recursos aportados por los asociados. Este es el escenario de la estrategia competitiva (Porter, 1987) en el cual se debe definir cómo lograr la rentabilidad de cada negocio, con una revisión estratégica de riesgos.

Además de las estrategias para la generación de valor, existe la modalidad dentro de los resultados económicos del balance social, que representa el dinero que ha dejado de ganar la entidad, pero que se le ha trasladado de manera directa al asociado mediante beneficios como auxilios, descuentos y servicios gratuitos, entre otros. En la asamblea de delegados se presentan tanto el estado de resultados como el balance social, donde están todos los beneficios económicos que de manera directa traslada Coomeva a sus asociados.

4.5 Costo de operación del CHQ del Grupo Coomeva

Uno de los aspectos en los cuales se han interesado diferentes autores es el costo de funcionamiento que tienen los CHQ para su funcionamiento; este factor es fundamental para la estrategia de una empresa multimercados o corporación, pues en algunos casos se convierte en un factor muy costoso que terminan cubriendo las empresas y que afecta considerablemente los estados de resultados.

Los estudios realizados por Collis y Montgomery (1997) plantean que los costos de operación del CHQ oscilan entre el 0,66 % y el 0,75 % de los activos de la empresa, o aproximadamente el 1 % de los ingresos. Las cifras de los costos del CHQ de Coomeva no distan mucho de estas; para el 2018, su costo fue el 0,55 % sobre el total de activos del grupo y del 1,09 % de los ingresos totales del GECC [Tabla 11].

Tabla 11. Grupo Coomeva. Costo del CHQ por año

% Corporativo	2016	2017	2018
Sobre Activos Totales GECC	0,56%	0,57%	0,55%
Sobre Patrimonio Total GECC	4,06%	3,83%	3,46%
Sobre Ingresos Operacionales Totales GECC	0,93%	1,05%	1,16%
Sobre Ingresos Totales GECC	0,87%	0,98%	1,09%
Sobre Utilidad Neta GECC	34,18%	38,79%	40,88%

Fuente: Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, GECC (s. f.).

4.6 Resultados económicos del CHQ del Grupo Coomeva

La Cooperativa de Médicos del Valle y Profesionales de Colombia, como empresa y casa matriz, es la razón jurídica que mayor cantidad de excedentes aporta al balance general del GECC. Para 2018, sus excedentes representaron el 40 % del total –COP 54.535 millones– de los del grupo, de COP136.000 millones. En orden de excedentes le sigue el sector financiero con el 39 % y el sector salud con el 20 %. La matriz del grupo es la que lidera la generación de valor a partir del modelo de gestión de fuentes de valor, una gestión realmente exitosa en el campo de la administración de recursos financieros, bienes, empresas y, sobre todo, de los asociados [Figura 26].

Figura 26. Grupo Coomeva. Evolución de los excedentes y totales



Fuente: Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, GECC (s. f.).

5. Propuesta de un CHQ para una entidad de economía solidaria

5.1 Aspectos previos por considerar

5.1.1 Marco normativo

El marco normativo que rige en Colombia a las entidades de economía social y solidaria define los alcances que cada uno de estas organizaciones puede realizar en el desarrollo de su actividad misional: los servicios y productos que puede o no prestar. Para el caso de las cooperativas, estas tienen alcances diferentes por tipo, según la clasificación definida por la Ley 79 de 1988:⁴⁰ cooperativas especializadas, cooperativas integrales, cooperativas multiactivas.

Los cambios que a lo largo de su historia realizó Coomeva en su tipo de cooperativa son un claro ejemplo de la rigurosidad, ventajas y desventajas que significa inscribirse en una u otra clasificación. Por lo tanto, el primer aspecto que debe consultar una entidad cooperativa para definir si se traza un camino en su estrategia de gestión para constituirse en un *holding* o grupo económico y seguidamente estructurar su CHQ, es si efectivamente la normatividad se lo permite. En Colombia, las cooperativas que se han caracterizado por conformarse en grupo económico y estructurar modelos corporativos son de carácter multiactivo, como es el caso de Coomeva y Juriscoop. El proceso de separación de las unidades de ahorro y crédito para convertirlas en corporaciones financieras o bancos, como lo hicieron Coomeva, Colanta y Juriscoop, requirió del trámite de una ley en el Congreso que reglamentara el proceso, lo cual la Ley 795.⁴¹

Es entonces fundamental que las entidades de carácter cooperativo que estén en el camino de consolidar su entidad como grupo económico realicen las consultas con los organismos de control, bien sea la Superintendencia de Economía Solidaria o la Superinanciera, además de realizar asesorías con consultores externos expertos en el acompañamiento a las entidades en este proceso desde el punto de vista legal.

5.1.2 Consultoría de firmas especializadas

La formulación e implementación de procesos de transformación organizacional o de revisión y ajuste de los modelos de gestión en las empresas son procesos complejos que requieren de especialistas, marcos teóricos, referentes y herramientas especializadas de la administración con los que normalmente las empresas no cuentan por su carácter altamente especializado. En el mundo y en Colombia existen una buena cantidad de empresas de consultoría con amplia experiencia en el acompañamiento a las empresas en sus procesos de análisis organizacional, evaluación, transformación, alineación estratégica y ajuste. Es fundamental para garantizar el éxito de los procesos de transformación de las entidades de economía solidaria contar con los servicios de una empresa consultora externa con el conocimiento, experiencia para desarrollar los procesos que

⁴⁰ Colombia, Congreso de la República (1988).

⁴¹ Colombia, Congreso de la República (2003).

requiere la entidad. Aunque podría parecer que lo único que aportan entidades externas es ratificar las apuestas y propósitos que los directivos de una organización ya habían planteado de manera intuitiva, su papel no se queda ahí, pues pueden brindar los datos y fundamentos precisos para tomar las decisiones, los contextos y los análisis comparativos con otras experiencias externas y la independencia como actor externo para la recomendación de las alternativas que, en muchos casos, en las entidades generan desconfianzas simplemente dependiendo de quien las proponga.

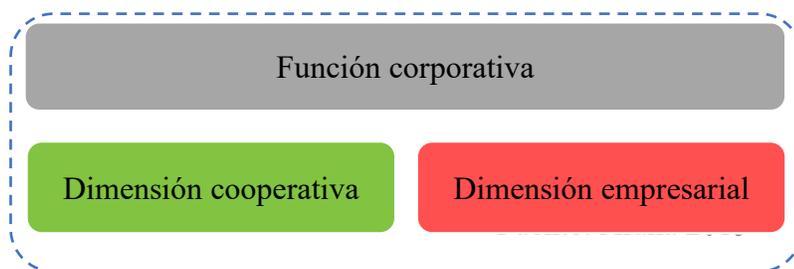
5.2 Estructura organizacional

La estructura sigue a la estrategia; por tanto, los principios y valores de la economía solidaria son los que influyen en la definición de la estructura organizacional que se quiere implementar. Es en este sentido donde el asociado, como razón principal del proyecto económico solidario, debe adquirir relevancia y lugar en el modelo organizacional. La estrategia y propósito organizacional es servir al asociado, y la estructura debe reflejarlo.

5.2.1 Las dos dimensiones de la gestión corporativa

Uno de los aspectos más relevantes de la experiencia y desarrollo organizacional del Grupo Cooperativo Empresarial Coomeva es sin duda la definición e implementación dentro de su estrategia corporativa de la dimensión asociativa. Tradicionalmente, las cooperativas desarrollan como principal apuesta para el relacionamiento con sus asociados la prestación de servicios y la participación en los escenarios democráticos, tal como lo definen las leyes cooperativas; sin embargo, estos extremos del relacionamiento no se articulan con tanta claridad como lo ha logrado hacer Coomeva. En este sentido, es aconsejable tomar esta experiencia y desarrollar una estructura organizacional que en su más alto nivel esté basada en estos dos grandes pilares: la dimensión empresarial y la dimensión asociativa [Figura 27].

Figura 27. Modelo de las principales dimensiones de la entidad cooperativa



Fuente: Arana Velasco (2013).

Este modelo de estructura resalta la importancia de poner en el centro de la organización a la base asociativa, para la cual deben estar desarrollados, en primer lugar, todos los servicios, programas y productos que ofrezca tanto el grupo como su matriz.

En las empresas privadas, el principal interés del inversionista es recibir utilidades por su inversión dentro de una empresa o sociedad; pero en el modelo de economía solidaria, las personas se vinculan porque esperan recibir servicios y beneficios que les ayuden a mejorar su calidad de vida y resolver necesidades básicas y ventajas o beneficios comparativos si adquirieran estos servicios de manera individual.

Además, las entidades de economía solidaria se financian y apalancan sus inversiones gracias a los aportes que realizan sus asociados, lo que se convierte al mismo tiempo en el motor y medio más importante de crecimiento y consolidación. La asociatividad es tanto la razón de ser de la entidad de economía solidaria como el principal factor de éxito: sin asociados realizando sus aportes no hay organización cooperativa.

5.3 Modelo de estructura organizacional

La propuesta que se plantea para las empresas de economía solidaria está basada en la combinación de una estructura organizacional de modelo matricial (Griffin, 2011) y en las dos dimensiones definidas por Arana Velasco (2013), en el Centro Corporativo de Coomeva: asociativa y empresarial.

En la dimensión asociativa se plantean tres áreas que dan respuesta a igual cantidad de propósitos que tienen las entidades de economía solidaria en relación con sus asociados: la prestación de servicios según sus necesidades, la formación en materia de economía solidaria y empresarial, y los procesos de participación y democracia. Así, se abarcan de manera directa los tres roles que cumple un asociado en relación con su cooperativa: inversionista, usuario y gestor propietario.

En la dimensión empresarial se plantean algunas de las áreas principales o de base que debe tener un CHQ para apoyar y orientar las empresas y unidades de negocio que controla: las áreas financiera, jurídica, administrativa y de comunicaciones, entre otras, que dependerán del tipo de empresas y del modelo de gestión o acompañamiento que realice de sus empresas [Figura 28].

Figura 28. Modelo de estructura tipo para un CHQ



Fuente: elaboración del autor.

5.4 Costos del CHQ

La estimación y proyección de los costos de funcionamiento del CHQ que se quiera implementar es un proceso que se debe desarrollar de manera previa de manera rigurosa. Los costos de operación deben estar entre el 0,66 y el 0,75 % de los activos de la empresa, aproximadamente el 1 % de los ingresos. Aunque no hay cifras concretas disponibles en Colombia sobre la eficiencia de las empresas de economía solidaria, en general el país tiene indicadores muy bajos comparativamente con el mundo y, de manera particular, el sector tiene grandes retos en esta materia. Así que la implementación del CHQ debe ser muy bien proyectada y ajustada a los indicadores y metas más ajustadas posibles.

5.5 Generación de valor

El funcionamiento de un CHQ requiere una gran cantidad de recursos que en muchos casos solo se logran mediante las utilidades de las empresas que controla. En el caso del sector de la economía solidaria sigue siendo una pregunta muy importante definir cuáles serán los mecanismos y herramientas que utilizará la matriz para generar valor no solo para las empresas que gestiona, sino de manera autónoma, mediante una estrategia propia de generación de valor. Coomeva con su

modelo y los resultados de la cooperativa como matriz ha demostrado que se puede generar valor desde el CHQ. Un indicador del 40 % del total de los excedentes generados por la matriz es resultado muy positivo de la capacidad de generar mayores rendimientos de los aportes que les son confiados por sus asociados.

5.5.1 Gestión de la comunidad de asociados

Los aportes y los fondos sociales constituyen en las entidades de economía solidaria su principal fuente de apalancamiento. Gestionar esta comunidad de asociados mediante el aumento de la vinculación, la fidelización y la profundización de su relacionamiento con los servicios y productos de la cooperativa y de sus empresas son una estrategia fundamental y altamente eficiente para la generación de valor para la entidad. En Coomeva, por ejemplo, el crecimiento de los aportes en 2018 de cerca del 7 % con respecto 2017 es un indicador que, sin importar la cantidad de asociados de una entidad en particular, bastante positivo en porcentaje.

5.5.2 Inversiones empresariales

Las empresas y unidades de negocio son la principal apuesta de inversión de una entidad que define constituirse en grupo económico, y su propósito es la generación de valor que genere una rentabilidad superior a otras inversiones y al mismo costo del dinero. Podría afirmarse que este es su propósito principal y, por tanto, debe ser el mecanismo de generación de valor por excelencia sin el cual no es posible la sostenibilidad del *holding* y se pierde su sentido fundacional. Coomeva ha demostrado que estas empresas pueden ser rentables si en primer lugar logran responder a las necesidades de sus asociados mejorando su calidad de vida y su bienestar en general. La base social es un público directo del corporativo y sus empresas, a las que tienen acceso privilegiado y con las que, si desarrollan propuestas de valor para ellos, lograrán una vinculación y una base comercial lo suficientemente fuertes para obtener rentabilidad, crecimiento y, lo más importante, aprendizaje y *feedback* directo sobre el sector y modelo de negocios en el cual están incursionando; esto significa desarrollar su curva de aprendizaje con un costo y riesgo menor al que lo harían empresas por fuera de un grupo económico solidario.

También es fundamental desarrollar procesos y estudios para evaluar las economías de escala que podrían generar los grupos, empresas y unidades de negocio ya desarrolladas, pues otra característica importante es que los grupos económicos de carácter cooperativo han desarrollado en su gran mayoría empresas y servicios relacionados a partir del origen y función principal de la matriz.

5.5.3 Rentabilidad del portafolio de inversiones

Esta estrategia es ya común en los centros corporativos de las empresas privadas, pero es un escenario de gran aprendizaje y retos para las entidades de economía solidaria, pues se trata de participar de manera directa en el mercado de capitales mediante la compra de acciones, papeles, bonos y emisiones de entidades públicas y privadas, de tal manera que los excedentes y recursos

líquidos de la entidad generen valor y mayor rentabilidad. De manera particular, Coomeva ha definido no participar en el sector de los derivados financieros y este tipo de inversiones no es considerado dentro de su portafolio.

5.5.4 Rentabilidad inmobiliaria

Las empresas y unidades de negocio usan los bienes inmuebles que en muchos casos son propiedad de la matriz del grupo. Su administración mediante una estrategia inmobiliaria permite convertir el aprovechamiento de estos bienes en un mecanismo de generación de valor. Los negocios han cambiado y actualmente no es rentable para las empresas comprar bienes muebles, pero para el centro corporativo sí puede ser rentable adquirirlos o administrarlos para su grupo con criterio y estrategia inmobiliaria [Figura 29].

Figura 29. Modelo de generación de valor



Fuente: elaboración del autor.

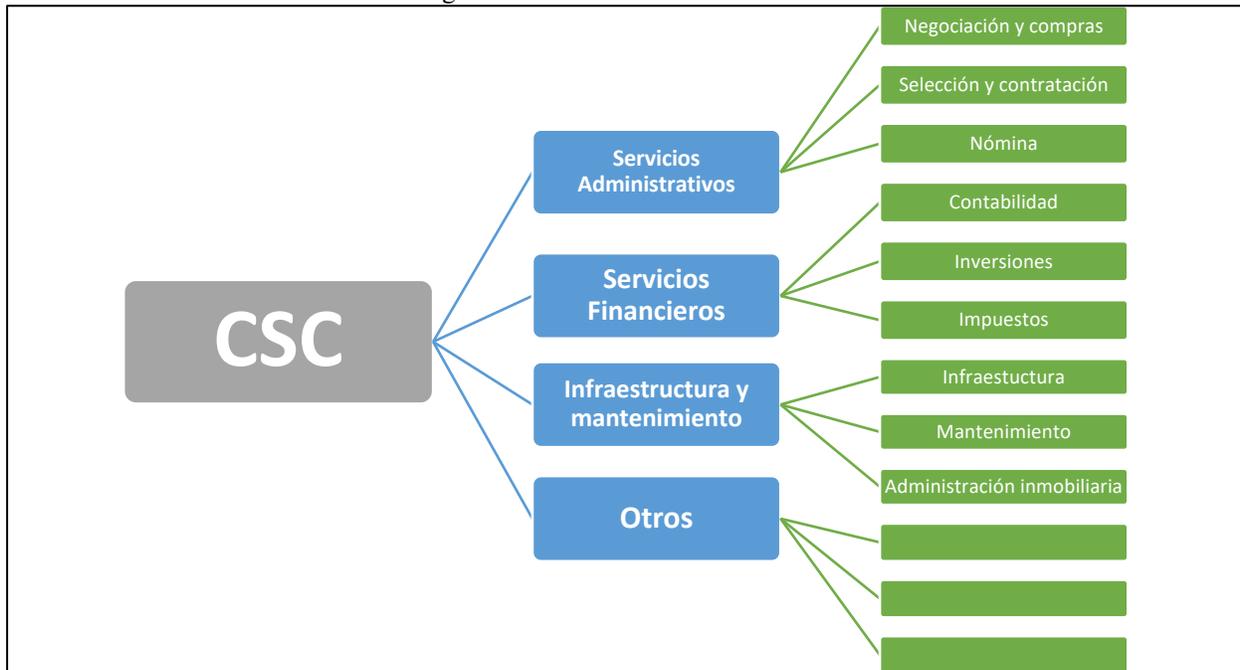
5.6 El centro de servicios compartidos (CSC)

El CSC es una unidad de negocio o razón social que puede aprovechar las economías de escala que surgen a partir de los proveedores de las diferentes empresas y áreas del grupo servicios y productos que adquirirlos o negociados en mayores volúmenes pueden generar rendimientos favorables.

Estos servicios pueden ser la contratación de personal no calificado en servicios generales y vigilancia, la compra de insumos *commodity* y los servicios contables y administrativos, entre otros.

Un aspecto por considerar en la implementación de un CSC son los costos tributarios que significa la facturación a las empresas propias, en caso de que se defina crear una empresa independiente. Esta evaluación fue la que llevó en 2018 a Coomeva a tomar la decisión de liquidar la razón jurídica de la empresa Servicios Administrativos Coomeva, que cumplía las funciones de CSC para las empresas del grupo y facturaba por sus servicios. Ahora Coomeva Servicios Administrativos es de nuevo una unidad de negocio dentro de la matriz [Figura 30].

Figura 30. Servicios básicos de un CSC

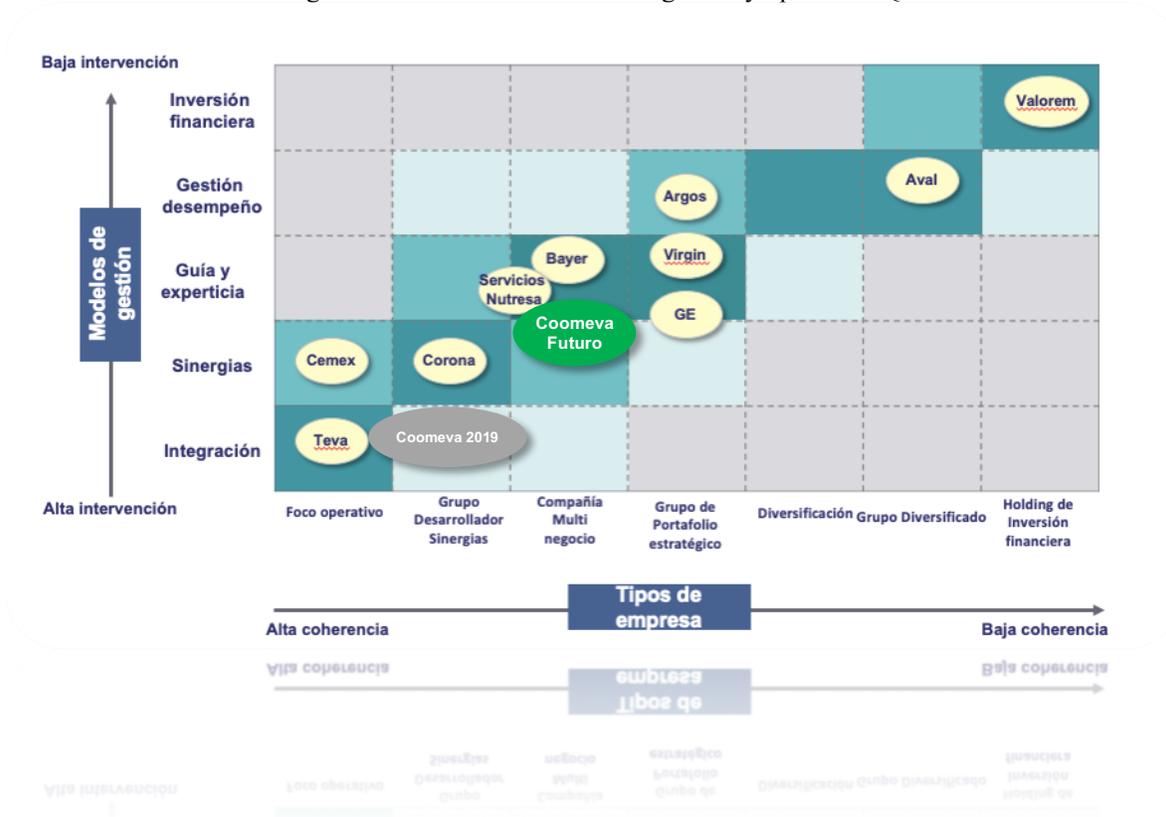


Fuente: elaboración del autor.

5.7 El modelo de gestión o acompañamiento del CHQ

Aunque es un proceso que se evalúa una vez esté implementado el CHQ, es fundamental que la matriz tenga claro cuál es el modelo de gestión de acompañamiento o *corporate parent* que quiere desarrollar con las empresas que controla. Esto es de gran importancia, pues define qué tanto intervendrá el CHQ en el funcionamiento de los negocios y, por tanto, qué tan amplio debe ser para lograr ese propósito de acompañamiento: mientras más intervención, mayor deberá ser el tamaño del corporativo; y mientras menor intervención, menor será su tamaño [Figura 31].

Figura 31. Escalas en el modelo de gestión y tipo de CHQ



Fuente: Coomeva. Dirección de Arquitectura Organizacional (s. f.)

Es de esperarse que un grupo económico solidario y cooperativo no buscará situarse en el nivel de *holding* de inversión financiera, ni tan siquiera en los denominados como diversificados, pues por su vocación de servicio al asociado requerirá tener una mayor relación con sus empresas y unidades de negocio para verificar y ajustar de manera permanente que efectivamente estas sí estén satisfaciendo sus necesidades y, por tanto, fidelizando su vinculación con la entidad. Es difícil suponer que llegará al otro extremo de foco operativo, en el cual se desdibuja la diferencia entre corporativo y empresa, interviniendo en sus empresas hasta llegar al nivel de las actividades más operativas. Tal vez si fuera el caso de una cooperativa multiactiva de producción agropecuaria o productiva podría presentarse, pero, en términos generales, las empresas requieren mayor autonomía para la generación de valor.

Coomeva, según la evaluación realizada en 2018, se encuentra ubicada en el cuadrante como un grupo desarrollador de sinergias, aunque aspira en el futuro a ubicarse y realizar un acompañamiento a sus empresas.

6. Otras reflexiones

En el proceso de consulta, estudio y análisis de los CHQ en relación con las entidades de economía solidaria se han encontrado otros aspectos que tienen una connotación más amplia que el tema mismo de la investigación, pero que bien vale la pena subrayar y destacar como aspectos por considerar y profundizar en el proceso de conformación de los CHQ.

La administración en las empresas de economía solidaria, otro tipo de administración

El recuento realizado por la historia, la regulación nacional, los escenarios de articulación, los propósitos y valores fundacionales de las empresas, la forma en que se vinculan las personas y reciben una retribución por sus aportes económicos a este tipo de empresas, demarcan claramente que la administración en las empresas de economía solidaria es una variante de las ciencias de la administración en la cual muchos de los aspectos tradicionales del *management* se aplican de igual forma, pero otros son diferentes y únicos de este sector. De hecho, la administración exitosa de estas entidades depende del desarrollo de los aprendizajes propios de una filosofía empresarial distinta de la de las empresas tradicionales, en las cuales son los asociados su principal grupo de interés, y satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida es el objetivo más importante de todas sus actividades económicas; ellos son el origen de la entidad y al mismo tiempo su propósito, pero no media en esta relación la retribución económica, sino la prestación de servicios acordes a sus necesidades.

La conformación de un grupo económico es un proceso de mediano y largo plazo

El recuento de las transformaciones que ha tenido Coomeva tanto en el tipo de cooperativa como en su razón jurídica, ayuda a entender de manera más amplia el proceso de transformación previo que se dio en la entidad durante cerca de 40 años, antes de su formalización como grupo económico a finales de 2005. También permite analizar que, en este caso en particular, la denominación de grupo no fue un resultado espontáneo o un cambio abrupto en su estrategia de negocio, sino el acumulado en el desarrollo de servicios, unidades económicas y empresas que se fueron configurando y madurando a lo largo de los años y que luego, por su nivel de desarrollo, conformaron el grupo económico.

La incubación de empresas

El proceso de maduración de la gran mayoría de las empresas que hoy conforman el Grupo Coomeva ha tenido un desarrollo desde unidades muy básicas hasta convertirse en empresas de gran complejidad y de altos rendimientos económicos. La cooperativa, y luego la empresa matriz, han sido un entorno que ha brindado condiciones muy favorables para la maduración exitosa de sus empresas, y este fenómeno se convierte en un aspecto muy interesante y sobre el cual valdría la pena profundizar en futuros análisis y trabajos de campo. ¿Cómo puede convertirse este resultado

en un método que potencialice de manera intencionada el proceso de creación de empresas en las entidades de economía solidaria? ¿Cuáles han sido los factores determinantes para que estas empresas pudieran desarrollarse y madurar positivamente? Este es un aspecto realmente muy interesante y de gran potencial dentro de los aspectos que se han identificado en el proceso de análisis de Coomeva y su CHQ.

El riesgo reputacional

A lo largo de la historia de la constitución de las empresas que ha creado Coomeva, se tomó casi como principio darles a todas el nombre de la matriz, diferenciándolas por su enfoque o área de servicio: Fundación Coomeva, FiduCoomeva, Coomeva EPS, entre otras, buscando lograr con ello aprovechar el posicionamiento de la marca, su relacionamiento positivo y la conformación de un portafolio que pudiera relacionarse fácilmente con una cooperativa que llevaba varias décadas de trayectoria, es decir, con la intención principal de trasladar toda su imagen positiva y connotaciones favorables a cada una de las nuevas empresas. Sin embargo, no se analizaron a fondo en cada caso los riesgos reputacionales que se generan no solo de la empresa matriz a sus filiales, sino también de las filiales hacia la matriz y el grupo. Este fenómeno de riesgo reputacional ha quedado suficientemente evidenciado para el grupo con la EPS Coomeva. Esta empresa se ha convertido no solo en la más grande del grupo, la que tiene la mayor cantidad de usuarios en todo el país, sino que, además, por pertenecer a un sector de alta complejidad y sensibilidad pública, las situaciones y los momentos de crisis que ha presentado han afectado la misma imagen y reputación de todas las empresas del grupo.

Así, el análisis del riesgo reputacional de las empresas que puedan crear una casa matriz se convierte en un factor fundamental al momento de definir su razón social. El riesgo reputacional se da en todas las direcciones dentro entre las empresas que conforman un grupo económico y el uso de nombres no relacionados puede ser una alternativa para mitigar posibles efectos en sectores críticos.

El área de arquitectura organizacional

El crecimiento armonioso de las empresas y el ajuste a sus estrategias, más aún de los complejos grupos económicos, donde se conjugan múltiples escenarios corporativos, modelos de negocio, servicios, cargos, instancias institucionales, entre otros muchos aspectos, se ha convertido en un reto de alta complejidad y profunda especialización para la administración actual. En este escenario han surgido los estudios y especialización de profesionales y áreas en arquitectura organizacional que tienen como tarea trabajar para fortalecer la coherencia entre estructura y estrategia y, por medio de ello, la asignación de cargos en los diferentes niveles de las entidades.

Aunque ya fue planteado que es necesario para estos procesos contar con entidades externas que los acompañen, también es recomendable que los nuevos grupos económicos conformen dentro de

su CHQ áreas o unidades encargadas de responder por este proceso de manera permanente en la organización.

7. Referencias

- Alexander, M. (1992). Brief case: Disintermediation – Redefining the role of corporate headquarters. *Long Range Planning*, 25(6), 110-112, diciembre, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90177-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90177-4)
- Alianza Cooperativa Internacional, ACI (2017). *Annual Report 2016* [en línea, 27 de octubre]. Disponible en <https://ica.coop/es/media/library/informe-anual-2016>
- Alianza Cooperativa Internacional, ACI y Euricse (2017). *World Co-operative Monitor. Exploring the co-operative economy, Report 2017* [en línea, 16 de noviembre]. Disponible en <https://ica.coop/es/node/14076>
- Arana Velasco, A. (2013). Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva de la estrategia del gobierno cooperativo y su impacto en los resultados. En *Primer Momento: Conferencias centrales, Primer Congreso Ideológico de Coomeva* [memorias] (pp. 48-57). Disponible por descarga en <https://www.coomeva.com.co/descargar.php?id=7190>
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, doi 10.2307/258620
- Campbell, A. (1995). Vertical integration: Synergy or seduction? *Long Range Planning*, 28(2), 126-128, abril, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00006-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00006-5)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Collis, D. y Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405, febrero, <https://doi.org/10.1002/smj.595>
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2012). The size and composition of corporate headquarters in multinational companies: Empirical evidence. *Journal of International Management*, 18(3), 260-275, septiembre, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.06.002>
- Colombia, Congreso de la República (1988). *Ley 79*. Bogotá: Diario Oficial 38648. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Colombia, Congreso de la República (1995). *Ley 222*. Bogotá: Diario Oficial 42156. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html
- Colombia, Congreso de la República (1998). *Ley 454*. Bogotá: Diario Oficial 43357. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>
- Colombia, Congreso de la República (2001). *Ley 720*. Bogotá: Diario Oficial 44661. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4446>
- Colombia, Congreso de la República (2003). *Ley 795*. Bogotá: Diario Oficial 45064. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0795_2003.html

Colombia, Congreso de la República (2008). *Ley 1233*. Bogotá: Diario Oficial 47058. Disponible en <https://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/normatividad/leyes/ley-1233-de-2008>

Colombia, Congreso de la República (2010). *Ley 1391*. Bogotá: Diario Oficial 47757. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1391_2010.html

Colombia, Congreso de la República (2016). *Ley 1870*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201870%20DEL%2021%20D E%20SEPTIEMBRE%20DE%202017.pdf>

Colombia, Presidencia de la República (1989a). *Decreto 1480*. Disponible por descarga en <https://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>

Colombia, Presidencia de la República (1989b). *Decreto 1481*. Disponible por descarga en <https://www.orgsolidarias.gov.co/la-entidad/normatividad/decretos/decreto-1481-de-1989>

Colombia, Presidencia de la República (2017). Decreto 344. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79774>

Colombia, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, UAEOS (2018). *Organizaciones de economía solidaria* [en línea]. Disponible en <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (1989). *Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas*. Santiago de Chile: Cepal.

Confiar Cooperativa Financiera (2018). *Balance general 2017* [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/2Xg1I2h>

Coofecop (2017). Informe de desempeño de las cooperativas 2016 [en línea]. Disponible en <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2017/informe-desempeno-2016/>

Coomeva (2011). *Informe de postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011*. Cali: Coomeva. Disponible en <https://docplayer.es/18897017-Informe-de-postulacion-al-premio-colombiano-a-la-calidad-de-la-gestion-2011.html>

Coomeva (s. f.). *Centro de Pensamiento* [imagen]. Archivo personal del autor.

Coomeva (s. f.). *Dirección de arquitectura empresarial* [presentación PowerPoint]. Archivo personal del autor.

Coomeva, consejo de administración (2018). *Acuerdo 565*. Archivo personal del autor.

Coofecop (2017). Sector cooperativo con actividad financiera. Diciembre 2017. Observatorio Cooperativo, 44 [en línea]. Disponible en <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/03/Boletin-Observatorio-44-activ-fin.pdf>

Cooperativa de las Américas (2012). *Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo* [en línea]. Disponible en <https://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo-en-las-Americas-y-el-mundo-44-44-44-44>

Forbes (2016). Cooperativas, un negocio que impulsa a América Latina [en línea, 16 de febrero]. *Forbes México*. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/cooperativas-un-negocio-que-impulsa-a-america-latina/>

- Foss, N. J. (1997). On the rationales of corporate headquarters. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 313-338, marzo, <https://doi.org/10.1093/icc/6.2.313>
- Goold, M. y Campbell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified companies*. Oxford: Blackwell.
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. Ciudad de Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Ciudad de México: Ceneage Learning.
- Grupo Coomeva (2018). *Informe de Gestión Anual Coomeva* [en línea]. Disponible en <http://www.comeeva.com.co/33370>
- Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, GECC (s. f.). *Gerencia financiera*. Archivo personal del autor.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *The Academy of Management Review*, 16(4), 168-192, octubre, doi 10.2307/258980
- Hill, C. W. L. y Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure of the multiproduct firm. *The Academy of Management Review*, 12(2), 331-341, abril, doi 10.2307/258539
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A. y Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521, noviembre, <https://www.jstor.org/stable/2635113>
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *The Academy of Management Journal*, 30(4), 625-644, diciembre, doi 10.2307/256152
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall.
- La República (2019a). Las 1.000 empresas más grandes de 2018 sumaron \$ 679,9 billones en ingresos [en línea, 15 de mayo]. *La República*. Disponible en <https://www.larepublica.co/empresas/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2018-sumaron-6799-billones-en-ingresos-2862380>
- La República (2019b). Las 100 empresas más grandes del país vendieron hasta \$ 6 de \$ 10 en 2018 [en línea, 20 de mayo]. *La República*. Disponible en <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2018/las-100-empresas-mas-grandes-del-pais-vendieron-hasta-6-de-cada-10-en-2018-2863663>
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston, MA : Harvard University Press.
- Markides, C. C. (2002). Corporate strategy: The role of the centre. En A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 98-111). Londres: Sage.
- Markides, C. C. y Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367, abril, doi 10.2307/256783

- McKinsey & Company (2013). *Urban world: The shifting global business landscape* [en línea]. Ciudad de Nueva York, NY: McKinsey & Co. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/urbanization/urban-world-the-shifting-global-business-landscape>
- Menz, M. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1027050>. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/f46e/0c1ff6457ff8a68e4fa2bf2aa878617fe9ab.pdf>
- Mogrovejo, R., Mora, A. y Vanhuynegem, P., eds. (2012). *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz: OIT. Disponible por descarga en https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_188087/lang-es/index.htm
- Nohria, N. y Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502, julio, <https://www.jstor.org/stable/2486763>
- Poirier, Y. (2014). *Economía social solidaria y sus conceptos cercanos, orígenes y definiciones: una perspectiva internacional* [en línea, julio]. Socieco.org. Disponible en http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3292_es.html
- Porter, M. E. (1987a). *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1987b). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59, mayo. Disponible en <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, 100-117. Disponible en <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.ª ed. reformada). Ciudad de México: Patria.
- Razeto Migliaro, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Santiago de Chile: Vivarium. Disponible en <https://lacoperacha.org.mx/documentos/coperacha-economia-solidaria-razeto.pdf>
- Razeto Migliaro, L. (1994). *Economía de solidaridad y mercado democrático* (2.ª ed.). Santiago de Chile: Programa de Economía del Trabajo, PET.
- Revista Dinero (2017). La nueva ley de conglomerados es la madre de todas las reformas [en línea, 31 de agosto]. *Dinero*. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/ley-de-conglomerados-es-la-mayor-reforma-al-sistema-financiero/249272>

- Revista Semana (2018). Las 100 empresas más grandes de Colombia y las 900 siguientes [en línea]. *Semana*. Disponible en <http://especiales.semana.com/100-empresas-mas-grandes-de-colombia-2018/index.html>
- Roy, E. P. (1969). *Cooperativas: hoy y mañana*. Buenos Aires: Albatros.
- Salgado R., E. A. (2008). *Nueva visión de la economía solidaria*. Bogotá: Universidad la Gran Colombia.
- Segnul, M. y Gimeno, J. (2013). Constrained delegation: Limiting subsidiaries' decision rights and resources in firms that compete across multiple industries. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 420-471, agosto, <https://doi.org/10.1177/0001839213500272>
- Sumantra, G. y Mintzberg, H. (1994). Diversification and diversifict. *California Management Review*, 61(1), 8-27, otoño, s. doi.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope, and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), 223-247, septiembre, [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90002-5](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90002-5)
- Voorhis, J. (1970). *Cooperativas: desarrollo, función, futuro*. Ciudad de México: Pax.
- Wiches-Sánchez, G. y Rodríguez-Romero, C. A. (2016). El proceso evolutivo de los conglomerados o grupos económicos en Colombia. *Innovar*, 26(60), 11-34. doi 10.15446/innovar.v26n60.55478.
- Zuleta Ortiz, J. (2014). *1964-2014. Cincuenta años de Coomeva*, M. M. Hurtado Silva, comp. Cali: Coomeva, Disponible en https://issuu.com/revistacoomewa/docs/libro_coomewa_50a__os

Listado de entrevistas

Diana María Monsalve, directora corporativa de arquitectura empresarial. Lugar y fecha: Cali, 15 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 28 minutos.

Juan Guillermo Restrepo Varela, secretario del consejo de administración. Fecha: 13 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 12 minutos.

León Darío Villa, delegado y presidente junta directiva Coomeva EOS. Lugar y fecha: Cali, 15 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 47 minutos.

Liliana Patricia Guzmán, gerente corporativa de riesgo. Fecha: 16 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 23 minutos.

María Rita Valencia, gerente nacional de educación y democracia. Fecha: 16 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 25 minutos.

Parmenio Echeverry, gerente corporativo regional. Fecha: 13 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 59 minutos.

Rodrigo Restrepo López, consejero. Fecha: 13 de mayo de 2019. Duración: 1 hora 6 minutos.

Susy Rodríguez, directora corporativa de inversiones empresariales. Lugar y fecha: Cali, 15 de mayo de 2019. Duración: 1 hora 22 minutos.

Víctor Manuel Torres, gerente de tecnología y transformación digital. Lugar y fecha: Cali, 15 de mayo de 2019. Duración: 1 hora y 31 minutos.