

Palabras de instalación DE LA ASAMBLEA

Armando González Materón,
Presidente del Consejo de Administración



Necesariamente en esta Asamblea tengo que hacer referencia a algunos de los hechos más importantes ocurridos durante los últimos 24 años de la vida de Coomeva, en los cuales he sido miembro del Consejo de Administración, teniendo el privilegio de ser su Presidente durante 17 años, gracias a la generosidad y reconocimiento de mis compañeros, a quienes les doy mis agradecimientos. Con todos tuve excelentes relaciones y de todos guardo recuerdos muy gratos, no obstante las múltiples controversias sostenidas con muchos de ellos y que siempre fructificaron en importantes ideas, algunas acogidas e implementadas por la administración.

Estos 24 años son más de media vida en mi carrera como profesional, que inicié como médico en 1967, después de obtener mi grado en la Universidad del Valle.

Cooameva fue fundada en 1964 y me hice asociado en 1969, cinco años des-

pués, cumpliendo en este año 41 años de pertenecer como asociado, más de la mitad del promedio de vida de una persona y espero, si Dios me da la oportunidad, seguir perteneciendo varios años más.

Como lo pueden testimoniar casi todos los asociados, la Cooperativa nos acompaña en todos los ciclos de vida y eso es lo que ha hecho conmigo. Hoy en día este concepto se ha colocado explícitamente en el Sistema de Gestión tratando de plasmar en mejor forma los ideales de nuestros fundadores. Estando en segundo año de residencia especializándome en cirugía general, uno de mis primeros préstamos fue para vivienda y lo hice el mismo año que ingresé a la Cooperativa. En 1975 los 28 fundadores del Centro Médico hicimos un crédito por \$6 millones, repartidos en cabeza de cada uno, para financiar parcialmente la construcción de la primera edificación del Centro Médico Imbanaco de Cali, convertida

hoy en una de las mejores instituciones de salud del país, gracias a la aplicación de los principios de la cooperación, la asociación y la colaboración. Son muchísimos los asociados que nos hemos beneficiado de la aplicación de estos principios, dando como resultado la creación de una gran cantidad de empresas que han sido factor de crecimiento y desarrollo de nuestro país.

En forma rápida quisiera hacer mención a algunos datos históricos ocurridos entre 1986 y 2010:

Cooameva a comienzos de 1986 tenía 6.185 asociados y al finalizar 2009, 213.102; las captaciones en 1990 fueron de \$2.378 millones y al finalizar 2009 \$646.000 millones. Las colocaciones en 1985 fueron de \$775 millones y en el 2009 un billón 352.000 millones, habiendo sobrepasado el billón de pesos en colocaciones en el 2006. En el inicio de 1986 Salud Medicina Prepagada tenía 49.216 usuarios y en el 2009, 285.232. En 1996 la EPS tenía 202.272 usuarios y en el 2009, 2.821.153. Las cifras hablan por sí solas, siendo hoy Coomeva la primera Cooperativa del país y dos de sus empresas, Medicina Prepagada y EPS, las segundas en Colombia.

Como lo pueden testimoniar casi todos los asociados, la Cooperativa nos acompaña en todos los ciclos de vida y eso es lo que ha hecho conmigo.

A partir de 1987 la Cooperativa expande sus servicios a varias ciudades y regiones del país, entre ellas, Armenia y Barranquilla. En 1992 se crea la Regional Bogotá, en 1996 la Regional del Eje Cafetero y en 2000, se crea la Regional Caribe, después de largas discusiones con la Regional Medellín, que no quería ceder su influencia sobre una región tan importante del país.

En 1994 por normas legislativas y financieras fue necesario separar la actividad financiera de los otros servicios, inicialmente contablemente, pero luego hubo que pasar a la creación de empresas, con unidad de propósito, dirección y control y bajo la subordinación económica de Coomeva.

En 1997, después de larguísima debates, se consagra la especialización de los servicios de Coomeva, después de la creación de Coomeva EPS en 1995 y de la transformación de Salud Coomeva Medicina Prepagada en sociedad anónima, en 1998.

Estos hechos llevaron a la conformación del Grupo Empresarial Coomeva (GEC) que se realizó por documento privado el 7 de octubre de 2005.

El 1 de octubre de 2007 se crea Coomeva Financiera, con un funcionamiento similar al de una sociedad anónima donde Coomeva tiene una participación del 93.16%, Saludcoop 2.5%, Equidad Seguros Generales 1.46%, Fundequidad 0.21%, Coomeva Recreación y Cultura 1.67%, Fondo de Empleados de Coomeva 0.42% y Coomeva Fundación 0.16%. Se espera que a mediados de este año se transforme en banco, Bancoomeva.

El 4 de marzo de 2010 Coomeva cumplió 46 años de creación por el grupo de pioneros, encabezados por Uriel Estrada y Víctor Pinzón, a quienes nunca terminaremos de reconocerles, por haber tenido la iniciativa de hacer posible el nacimiento de esta gran cooperativa que ha dado origen a uno de los grupos empresariales más importantes del país. Gracias de nuevo a esos 27 fundadores que probablemente nunca soñaron que Coomeva iba a ser lo que es hoy.

Diez personas hemos ocupado la presidencia del Consejo de Administración y los nombro sólo para lograr su recordación y darles nuestros agradecimientos. Son ellos: Hernán Ramírez, Víctor H. Pinzón, Benjamín Rojas, Gilberto Lotero, Jesús Enrique Fonseca, Nicolás Kattan, Gilberto Morales, Uriel Estrada y Laureano Novoa, de los cuales dos han fallecido: Benjamín Rojas y Gilberto Lotero.

Tan sólo siete profesionales han sido gerentes y son ellos Uriel Estrada, Víctor H. Pinzón, Alberto Lopera, Gerardo Restrepo, Carlos Alberto Lozano, Laureano Novoa y Alfredo Arana. No tengo ninguna duda de que han hecho su trabajo dando lo mejor de sí mismos y como es potestativo de los seres humanos, es posible que hayan cometido errores, que son necesarios dentro de un proceso de desarrollo tan exitoso como el que ha tenido Coomeva.

De todos los que han asistido a estas Asambleas, he aprendido muchísimo a lo largo de todos estos años. Recordando, debo concluir que han cumplido con su deber de definir los lineamientos de la Cooperativa y de hacerles seguimiento. Son muchísimas las horas invertidas, durante las cuales se han tenido grandes dificultades que se han logrado superar con decisiones acertadas y que son las responsables directas del crecimiento y desarrollo de nuestra organización.

En todos estos años que he pertenecido a la dirigencia, el país ha enfrentado tres grandes crisis económicas, a principios y finales de los 90s y en el 2008, que no han afectado para nada a Coomeva por la confianza y sentido de pertenencia de sus asociados.

En el año 2005 afrontamos quizás, la única crisis en sus 46 años de existencia, que generó grandes preocupaciones y de la cual hemos salido ampliamente fortalecidos. No fue una crisis económica sino un problema de gobernabilidad que dio origen al Código de Buen Gobierno Corporativo y a la adopción de cuatro círculos de políticas, conocidas como el acuerdo de Cuba, que en sus comienzos generó muchas controversias pero que afortunadamente, hoy se han podido ver sus resultados.

Coomeva les cumple satisfactoriamente a sus públicos de interés, colaboradores, gobierno, comunidad, acreedores, proveedores y asociados.

La gran preocupación sigue siendo alcanzar cifras más bajas de deserción y rotación de asociados.

Desde el año 2001, se adoptó un Sistema de Gestión Integral que cada vez se consolida más, gracias a la extraordinaria gestión de la actual administración que se ha propuesto tener una organización centrada en el asociado y que dirige todos sus esfuerzos a crear más y mejores servicios y a disminuir la deserción de asociados. En las Juntas Regionales de Administración ustedes escucharon a los dirigentes administrativos, encabezados por el Dr. Alfredo Arana, sobre los excelentes resultados del año pasado y los planes a desarrollar.

La aplicación del pensamiento sistémico, la apertura y el localismo son tres conceptos del libro La Quinta Disciplina que se han venido aplicando en Coomeva y sus empresas con magníficos resultados.

El pensamiento sistémico donde el todo es más importante que la suma de sus partes y donde un fragmento no se puede analizar aisladamente. Un sistema tiene un objetivo compartido por todos, unos componentes que son: el proveedor, la entrada, el proceso, los resultados y el cliente y una interrelación entre todos. Un sistema debe ser administrado con eficiencia para conducir la empresa al mejoramiento continuo, al aumento de productividad y a la eliminación del desperdicio, mediante la cooperación y la colaboración de todas las personas que interactúan pertenecientes a cada uno de los componentes del sistema.

La construcción de una visión compartida es el primer paso para desafiar las maniobras de política interna. Sin una visión y valores comunes que sean genuinos, nada puede arrancar a la gente del egoísmo. La construcción de una visión compartida induce a la gente a reconocer sus sueños más amplios y a escuchar los sueños ajenos. Como parte de la construcción de

una visión compartida, es necesario comprometerse a vivir según ciertos valores básicos. La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos.

Por eso las organizaciones inteligentes serán, cada vez más organizaciones localistas que distribuyan el máximo grado de autoridad y poder, tan lejos de la cima como sea posible.

El localismo, en oposición al centralismo, significa en este contexto, que las decisiones descienden por la jerarquía; el diseño de unidades donde, en la mayor medida posible, los directivos locales afrontan los problemas y dilemas propios del crecimiento y sostén de una empresa. Localismo significa liberar el compromiso, dando a la gente libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados. En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo.

Ser miembro activo del sistema de salud me sesga para decir que Coomeva no necesita un socio estratégico para sus empresas de salud, porque soy un convencido de que su mejor socio son los mismos asociados de la Cooperativa. No deseo que dejemos de ser dueños de las empresas de salud porque son de las grandes fortalezas que tenemos. No me imagino a Coomeva cediendo su direccionamiento y control a un tercero y lo interpretaría como un retroceso en su evolución de convertirse en uno de los primeros grupos empresariales del país. Lo que suceda en este tema será lo que corresponda y que ojalá sea lo que más le convenga a nuestra organización.

Tenemos un grupo empresarial con 4 sectores: Protección, Financiero, Salud y Recreación. Coomeva cuenta con distintas unidades de negocio, siendo una de las más importantes la unidad de Solidaridad y Seguros, Coomeva Recreación, Coomeva Turismo y el Club Los Andes, las empresas de salud, Coomeva Fundación, Coomeva Financiera, próximamente Bancoomeva, y en este año también nace Coomeva Corredor de Seguros.

Los activos totales de Coomeva, la nuestra, la de siempre, en el año 2009 fueron de \$2.8 billones, con un patrimonio de \$425.000 millones y unos excedentes de \$10.698 millones.

En el 2009 los ingresos totales del Grupo Coomeva fueron de dos billones 816.000 millones, con unos activos totales de casi 4 billones de pesos, un patrimonio de casi \$800.000 millones, un índice de endeudamiento muy bajo que no compromete para nada la sostenibilidad ni la sobrevivencia del Grupo. Los excedentes y / o utilidades de \$44.533 millones.

Este es el legado que dejamos los distintos Consejos de Administración y las distintas administraciones que ha tenido nuestra Cooperativa. No tenemos ninguna duda de que nuestros desempeños pudieron haber sido mejores, debido a las grandes posibilidades que ofrece nuestra cooperativa y si hubiéramos aplicado, en forma rigurosa, los conceptos de la asociación, la cooperación y el compartir.

Gary Hamel, el mayor gurú del mundo en Estrategia y Gestión Empresarial dice que "a través del tiempo la práctica gerencial parece haber evolucionado a paso de tortuga y que en los últimos años no se han producido modificaciones importantes a lo que hoy se denomina la administración moderna. Si un director ejecutivo de los años 60 resucitara encontraría en pie muchos de los rituales que regían la vida corporativa, una o dos generaciones atrás.

Hoy existen empresas sin jerarquías, sin cargos, con cero títulos de cargos. La tarjeta de presentación dice "líderes", muchísimos líderes y no existe el poder de arriba hacia abajo. En una organización donde prima la confianza y no hay lugar para el miedo, los colaboradores no necesitan mucha supervisión, necesitan mentores y apoyo en vez de jefes que les impartan órdenes.

Desafortunadamente nos comportamos en forma muy parecida a cualquier empresa del sector capitalista y nos rigen sus mismos principios, la competitividad y la supervivencia que se basan en la lucha por el dinero. La competencia es algo primitivo, es la ley

del más fuerte. La competencia expresa individualismo y egoísmo, no cooperación y hacen que la única forma de gobernar sea mediante la imposición, la autoridad y el control. Desafortunadamente no hemos encontrado las fórmulas para aplicar un modelo de cooperación porque la casi totalidad de las empresas trabajan bajo un modelo regido por la competencia.

Nada se crea, nada se desarrolla, nada se mantiene, nada funciona, sin el concurso, el aporte y el trabajo de todos y cada uno de los individuos que participan.

Si se sale de la competencia se pasa a la cooperación y esto se da cuando no se necesita dar órdenes, sino suministrar información suficiente, eficiente y oportuna. Se verifica el compromiso de cada quien con el propósito de la empresa y no se aplican sanciones sino que se educa y se facilita el auto compromiso.

En las organizaciones superiores la cooperación reemplaza la competitividad, cuando todas las personas están alineadas con una causa común que elimina las jerarquías y la necesidad de supervisión, pero para esto, es necesario estar dispuestos a desafiar un sinnúmero de principios sacrosantos de la "administración moderna".

Es necesario retomar la necesidad de convertir en acciones los valores y principios del Cooperativismo y que tanto los colaboradores como los asociados los apliquen en la vida diaria, como factor aglutinante y diferenciador que permita aumentar el número de asociados, fortalecer los fondos sociales, evitar la desertión y lograr que nuestras empresas trabajen bajo los principios de la cooperación logrando así que sean más exitosas y así hacer una contribución positiva al bienestar social de nuestra comunidad.