



**Alfredo Arana Velasco
Moisés Loiza Balbuena
Executive MBA
2012**

**ESTUDIO DE CASO DEL GRUPO COOMEVA DESDE LAS PERSPECTIVAS
ESTRATÉGICA Y DE GOBIERNO CORPORATIVO
Y SUS IMPACTOS EN RESULTADOS**

**ALFREDO ARANA VELASCO
MOISÉS LOAIZA VALBUENA**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA EXECUTIVE MBA
BOGOTÁ
2012**

**ESTUDIO DE CASO DEL GRUPO COOMEVA DESDE LAS PERSPECTIVAS
ESTRATÉGICA Y DE GOBIERNO CORPORATIVO
Y SUS IMPACTOS EN RESULTADOS**

**ALFREDO ARANA VELASCO
MOISÉS LOAIZA VALBUENA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial
para optar al título de Executive MBA**

**Emilio Cardona Magne
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA EXECUTIVE MBA
BOGOTÁ
2012**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 23 de noviembre de 2012

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por acompañarnos en este viaje profesional y personal.

A los asociados de Coomeva por hacer posible este grupo cooperativo.

A los fundadores de Coomeva, por su visión prospectiva y futurista que aún nos inspira.

Al Consejo de Administración de Coomeva por permitirnos documentar y compartir esta experiencia.

A nuestro asesor, el doctor Emilio Cardona Magne por su disposición y orientaciones.

A Liliana Patricia Guzmán González y Paul Semaán Riascos, por su apoyo para la realización de esta investigación.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ANTECEDENTES	23
1.1 EL MOVIMIENTO COOPERATIVO MUNDIAL Y COLOMBIANO.....	23
1.2 HISTORIA DE COOMEVA	29
1.3 EL COOPERATIVISMO Y COOMEVA DURANTE LAS CRISIS FINANCIERAS EN COLOMBIA	31
1.3.1 Crisis Financiera 1982-1986.....	31
1.3.2 Crisis Financiera 1998-1999.....	34
1.3.3 Crisis Financiera 2008.....	36
2. MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.1 Marco Conceptual Estratégico	37
2.2 Marco Conceptual de Gobierno Corporativo	45
3. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ESTRATEGIA	56
3.1 GESTACIÓN Y FLORECIMIENTO 1964 - 1980.....	58
3.1.1 Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero	62
3.2 EXPANSIÓN GEOGRAFICA Y DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES 1981 – 1990	63
3.2.1 Resultados en Vinculación de asociados y desempeño financiero	67
3.3 CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES 1991 – 2005.....	68
3.3.1 RESULTADOS EN VINCULACIÓN DE ASOCIADOS Y DESEMPEÑO FINANCIERO	73
3.4 FOCALIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD 2006 – 2012.....	76
3.4.1 Asociados como centro de la organización.....	77

3.4.2	Maduración y consolidación como grupo empresarial.....	80
3.4.3	Integración focalizada o concéntrica y la creación de valor	82
3.4.4	Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero.	82
4.	GOBIERNO CORPORATIVO	88
4.1	GESTACIÓN Y FLORECIMIENTO 1964 - 1980	89
4.1.1	Modelo de gobierno y estructura administrativa	89
4.1.2	Orientación estratégica y toma de decisiones.....	91
4.1.3	Reparto de Resultados	92
4.2	EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES 1981 – 1990	92
4.2.1	Modelo de Gobierno y estructura administrativa	92
4.2.2	Orientación estratégica y toma de Decisiones	92
4.2.3	Reparto de Resultados	93
4.3	CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES 1991 – 2005.....	93
4.3.1	Modelo de gobierno y estructura administrativa	93
4.3.2	Orientación estratégica y toma de Decisiones	96
4.3.3	Reparto de resultados	97
4.4	FOCALIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD 2006 – 2012.....	97
4.4.1	Modelo de Gobierno y estructura administrativa	97
4.4.2	Orientación estratégica y toma de decisiones:.....	101
4.4.3	Reparto de resultados:	103
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	108
	ANEXOS.....	115

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Historia del movimiento cooperativo en el mundo
- Figura 2. Historia del movimiento cooperativo en Colombia
- Figura 3. Crisis financieras colombianas
- Figura 4. Cartera vencida del sector financiero, 1980
- Figura 5. Paradigma de la gestión estratégica
- Figura 6. Sistema de Gestión de la Estrategia
- Figura 7. Los tipos de estrategias
- Figura 8. Teoría de la Agencia
- Figura 9. Línea de tiempo histórica gerencial en Coomeva
- Figura 10. Composición de activos, pasivos y patrimonio Coomeva
- Figura 11. Activos, pasivos y patrimonio Coomeva. 1980-1990
- Figura 12. Usuarios Coomeva EPS 1996 – 2011
- Figura 13. Usuarios Medicina Prepagada 1980 – 2011
- Figura 14. Activo de Coomeva. 1975 – 2011
- Figura 15. Composición de activos, pasivos y patrimonio Coomeva. 1990 – 2005
- Figura 16. Índice de confianza de asociados. 2005-2011
- Figura 17. Asociados como centro de la organización
- Figura 18. Multiactividad e integración de servicios
- Figura 19. Línea de tiempo creación de empresas, unidades y servicios
- Figura 20. Incremento en la población de asociados. 1964 – 2011
- Figura 21. Total de ingresos de Coomeva

Figura 22. Composición de activos, pasivos y patrimonio. 2005 – 2011

Figura 23. Utilidad neta de Coomeva. 1975 – 2011

Figura 24. Línea de tiempo desarrollo histórico del gobierno corporativo

Figura 25. Crecimiento de usuarios de Coomeva Medicina Prepagada

Figura 26. Crecimiento de usuarios de Coomeva EPS

Figura 27. Las dimensiones de la gestión en Coomeva

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Transcripción de entrevistas

Anexo B. Historias de las regionales de Coomeva

Anexo C. Líneas de tiempo de Coomeva

Anexo D. Reformas estatutarias de Coomeva

ANEXOS DIGITALES

- Estados financieros Coomeva 1975-2011
- Acuerdo 012 de 1984 - Estructura orgánica de Coomeva
- Reforma estatutaria de Coomeva
- Líneas de tiempo del desarrollo histórico de Coomeva
- Historias de las regionales de Coomeva
- Transcripción de entrevistas
- Caso Coomeva

RESUMEN

Este es un estudio de análisis de caso, de tipo descriptivo, basado en técnicas cualitativas de investigación, aplicado a Coomeva y su Grupo Empresarial, cuyo propósito fue documentar y analizar la experiencia de la Cooperativa a lo largo de su proceso histórico, a través de la esquematización, análisis y entendimiento de la formulación, implementación y evolución de la estrategia; así como de la aplicación y desarrollo de los modelos de gobierno que le han permitido alcanzar el nivel de desarrollo actual. También se analizan los resultados y el desempeño de la organización a través de sus principales cifras financieras y no financieras como resultado de las estrategias y de los modelos de gobierno.

Coomeva es una cooperativa creada en 1964, que asocia a más de 270.000 profesionales en todo el país, quienes se vinculan en procura de resolver sus múltiples necesidades de seguridad, bienestar y desarrollo profesional, personal y familiar, para lo cual la entidad ha conformado el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, hoy uno de los grupos más importantes del país, constituido por 4 sectores (salud, financiero, recreación y seguros), en los cuales se agrupan 16 empresas que prestan servicios a asociados y a terceros, siendo la matriz del Grupo la Cooperativa Coomeva.

La introducción resalta la importancia del estudio acerca de una organización que no encaja en la conceptualización empresarial típica y que sirve de referente para el movimiento y las organizaciones cooperativas, así como para el sector empresarial en general.

El caso se desarrolla a través de cinco capítulos:

El primero se refiere a los antecedentes históricos del movimiento cooperativo en el mundo y en Colombia, narra la historia de Coomeva e incluye un análisis de las tres últimas crisis financieras colombianas y sus impactos en el Cooperativismo y en Coomeva.

El segundo corresponde al Marco Conceptual, en el cual se destacan los aspectos metodológicos que fundamentan el análisis de las definiciones estratégicas y de Gobierno Corporativo.

En el tercero se analizó el desarrollo histórico de la estrategia mediante la construcción de una línea de tiempo, identificando en cuatro etapas el conjunto de definiciones estratégicas adoptadas, las cuales se correlacionaron con los ocho periodos gerenciales y con las formas de Gobierno Corporativo que las han acompañado y sus impactos en los resultados de crecimiento y en los estados financieros.

El cuarto se refiere al Gobierno Corporativo y analiza la relación existente entre los grandes hitos estratégicos y de resultados de Coomeva y las prácticas y modelos de gobierno que han permitido la ejecución de las estrategias y por tanto, el desarrollo sostenido de Coomeva y sus empresas.

El quinto corresponde a las conclusiones y recomendaciones del estudio, estableciendo que: “Coomeva ha mantenido sus principios fundacionales, su modelo de gobierno ha jugado un rol fundamental en el éxito alcanzado y la organización se ha convertido en un importante referente empresarial. El Grupo debe garantizar el fortalecimiento permanente de su Gobierno Corporativo, la creación de valor como una obligación empresarial y continuar ampliando su participación en los organismos cooperativos”.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, Coomeva, es una organización que cuenta con 48 años de existencia y asocia a más de 270 mil profesionales en todo el país. Quienes se asocian a ella comparten la filosofía y principios del cooperativismo como mecanismo para resolver necesidades de seguridad social, salud, seguros, retiro, banca, recreación y desarrollo profesional, entre otras. En virtud de esto, la entidad ha conformado el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, GECC, que se ubica hoy como uno de los grupos más importantes del país por su volumen de clientes y usuarios y por su nivel de ingresos y activos. El Grupo está constituido por cuatro sectores -salud, financiero, recreación y mutual o seguros-, en los cuales se agrupan 16 empresas que prestan sus servicios a los asociados y a terceros y donde la Cooperativa Coomeva actúa como matriz del Grupo.

El desempeño de Coomeva la ha llevado a obtener reconocimiento nacional e internacional por sus resultados empresariales y económicos y especialmente por los positivos impactos sociales que logra, tanto en la comunidad de asociados como en los diferentes públicos de interés o *stakeholders* con los que interactúa, y mediante los cuales genera desarrollo sostenible para el país.

El estudio de caso del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, GECC, plantea grandes desafíos y a la vez apasionantes interrogantes, por la riqueza misma de esta organización que ha logrado conformar un andamiaje empresarial a partir de la evolución de una cooperativa que ha sabido proyectar su futuro, sorteando las dificultades propias de su modelo y las marcadas por su actuación en el mercado, en diferentes actividades o sectores.

El caso de Coomeva es especialmente relevante en la medida en que no encaja en las formas o tipologías convencionales que se encuentran en la literatura y en la conceptualización empresarial, pues se trata de una organización que no es fácilmente clasificable dentro de las categorías de entidades públicas y privadas existentes en el país¹.

Su carácter cooperativo la ubica como una organización privada sin ánimo de lucro, cuya *holding* o matriz tiene una esencial orientación hacia el bienestar de las

¹ DÁVILA L. DE GUEVARA, José Camilo; DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos y SCHNARCH G, David. La Fundación Social (1984-2008): bien común, gobernabilidad y actividad empresarial. Santafé de Bogotá, 2010. Monografías de Administración no. 104. ISBN/ISSN: 0121-7062.

personas, pero que agrupa otras empresas las cuales actúan bajo su dirección y control y tienen otras conformaciones societarias, tales como corporaciones, fundaciones y sociedades comerciales. A estas empresas, la organización matriz les imprime su orientación social, sin renunciar al logro de un desempeño con altos estándares empresariales. Lo anterior genera un intenso y permanente debate en la búsqueda del equilibrio entre la conservación de su identidad cooperativa y la eficiencia de su gestión como Grupo Empresarial.

En el marco de este contexto, el presente estudio de caso se orientó a documentar, recopilar y analizar la experiencia de Coomeva a lo largo de su proceso histórico evolutivo, a través de la esquematización, el estudio y el entendimiento de la formulación, implementación y evolución de la estrategia del Grupo Empresarial Cooperativo, así como de los modelos de gobierno que le han permitido alcanzar el nivel de desarrollo actual. Simultáneamente, aunque no fue el foco principal de estudio, también se analizaron los resultados y el desempeño de la organización mediante sus principales cifras financieras y no financieras.

Se trató de un estudio de caso, basado en fundamentos teóricos y conceptuales del *management*, que permiten su esquematización, estructuración y comprensión y aportan un referente empresarial para el movimiento cooperativo, para otros grupos cooperativos similares o en proceso de desarrollo y para el empresariado en general del país.

Metodológicamente este estudio se basó en el uso de técnicas e instrumentos propios de la revisión documental y en la aplicación de entrevistas mediante cuestionario estructurado con actores que han jugado un papel importante para la organización a lo largo de su historia; ellos fueron los médicos Uriel Estrada Calderón, gestor, fundador y gerente de Coomeva; Víctor H. Pinzón Parra, fundador y gerente; y Armando González Materón, quien se desempeñó como presidente del Consejo de Administración de Coomeva durante 16 años (Ver Anexo 1 transcripción de entrevistas y Anexo 2 historias de las regionales de Coomeva).

Con base en el marco teórico y conceptual definido y en la información recolectada, se identificaron, analizaron y estructuraron los resultados y hallazgos, con énfasis en los tres aspectos ya señalados: la estrategia, el gobierno y las finanzas.

En el desarrollo del trabajo se encontró que hay poca documentación compilada, ordenada y analizada de Coomeva, aunque se resalta la existencia de la totalidad

de Actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración, desde la fundación de la entidad; así como la existencia del libro que con motivo de los 35 años se publicó, el cual hace un registro histórico y comparte hechos claves de la experiencia cooperativa de Coomeva. En razón de lo anterior, el desarrollo del presente caso, además del aporte académico así como empresarial en los temas específicos de énfasis, también aporta una importante recopilación y ordenamiento de la memoria histórica del Grupo.

Es importante mencionar que existe un trabajo de grado del EMBA-TP² que tuvo como propósito documentar la decisión estratégica de Coomeva al conformarse en un Grupo Empresarial, con el fin de identificar si dicha conformación ha beneficiado a la Cooperativa. Sin embargo, dicho trabajo tiene un alcance diferente al de este estudio de caso.

El presente trabajo permite una amplia aplicación de los diversos campos conceptuales abordados durante el programa de formación (EMBA de la Universidad de los Andes) en campos tales como estrategia, finanzas, organizaciones, gobierno corporativo, mercadeo, entre otros.

Por otra parte, el trabajo tiene gran relevancia porque el movimiento cooperativo a nivel internacional y nacional se presenta como una gran alternativa para desarrollar unidades empresariales, cooperativas y no cooperativas, siendo Coomeva un caso excepcional de crecimiento y éxito, el cual puede ser estudiado con el fin de que sirva como referente nacional a internacional para entidades que, a lo largo de su proceso evolutivo, se enfrentan a decisiones de expansión, de diversificación o conformación de portafolios de inversión, impactando en el mejoramiento económico y social de los países y de sus comunidades.

Este documento está estructurado en cinco capítulos. En el primero se presentan los antecedentes históricos del movimiento cooperativo en el mundo y en Colombia, al tiempo que se incluye un análisis de las tres últimas crisis financieras colombianas y de sus impactos en el movimiento cooperativo y en Coomeva.

En el segundo, del marco conceptual, se destacan los aspectos teóricos, conceptuales y metodológicos que fundamentan el análisis de las definiciones estratégicas y de gobierno corporativo.

² GIRALDO ÁVILA, Nancy A. y MÉNDEZ BARCO, Alexander. Coomeva Grupo Empresarial Cooperativo Caso de Estudio. Proyecto de grado EMBA-TP. Santafé de Bogotá. Universidad de Los Andes, 2010

En el tercer capítulo se identifican las etapas estratégicas a lo largo de la línea histórica de tiempo de la organización, a través de los hechos determinantes y de sus efectos en los resultados de crecimiento de asociados y de desempeño financiero de la Cooperativa.

El capítulo cuarto analiza las relaciones entre etapas estratégicas identificadas y las formas de gobierno de la Cooperativa en cada una de ellas; y finalmente, en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

1.1 EL MOVIMIENTO COOPERATIVO MUNDIAL Y COLOMBIANO

“La razón de toda cooperativa es servir a sus miembros”³

Desde sus orígenes y dada su propia naturaleza, el hombre ha dado claras muestras de su necesidad de unirse para hacer frente a las diferentes facetas de la vida. En ese sentido se puede afirmar que las raíces del cooperativismo son connaturales a la historia del hombre en la Tierra.

Pero solamente hasta 1843⁴ se conocen en Inglaterra las primeras manifestaciones cooperativas, como respuesta al avance de la Revolución Industrial en su primera etapa (1750 a 1840), acompañada del avance del comercio internacional, a partir del Tratado de Utrecht en 1750, el cual liberaliza las relaciones comerciales de Inglaterra con otras naciones europeas y con América. La asociación de personas en torno de formas cooperativas aparece posteriormente en otras partes del mundo, conservando su sentido esencial de “combatir la pobreza, crear trabajo digno y desarrollar una sociedad mejor”⁴.

El movimiento cooperativo emerge como una alternativa de humanización del proceso de desarrollo económico del hombre, en las estructuras predominantes del Capitalismo, a través de una forma de empresa privada que admite las reglas básicas del capital y del mercado, pero que introduce una concepción más orientada hacia el bienestar del ser humano.

Es en el anterior sentido que el presente trabajo adquiere relevancia. Aunque el trabajo se enfocó en el caso específico de Coomeva, su importancia radica en que recopila, analiza y difunde una experiencia exitosa sobre las empresas cooperativas en un país como Colombia, al tiempo que brinda una visión de una alternativa empresarial más democrática y redistributiva.

³ RODRIGUES, Roberto. La Segunda Ola Cooperativa. Seguros La Equidad. Dinámica Gráfica Editora Ltda. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia 2001. 22p

⁴ BARBERINI, Ivano. El Vuelo del Abejorro. Cooperativismo, Ética y Desarrollo. Argentina: Intercoop Editora Cooperativa Limitada, 2010. 264 p. ISBN 978-987-1596-04-1.

Esto es especialmente significativo en un momento en el cual, tanto el modelo de empresa preponderante basada en el capital, como el capitalismo mismo, están siendo cuestionados y urgen reformas y reorientaciones hacia un “capitalismo creativo” -como lo llamó Bill Gates durante su discurso en el Foro Económico Mundial de Davos 2008⁵-, mediante la incorporación de diversas iniciativas globales sobre sostenibilidad, responsabilidad social y ciudadanía corporativa y también mediante la adopción de enfoques mucho más amplios como los planteados por Porter y Kramer⁶, acerca del “valor compartido”; más aún si comprendemos que las formas bajo las cuales los hombres producen, intercambian y consumen, determinan los procesos históricos de conformación social y la organización política de los pueblos.

Al remontarse a la historia del movimiento cooperativo en el mundo (Figura 1), éste cuenta entre sus primeros pensadores a los “socialistas utópicos”. El más renombrado e importante de ellos fue Robert Owen (1771–1858)⁷ quien formuló propuestas cooperativas para atender las necesidades de las poblaciones más pobres, partiendo de la hipótesis de que el entorno donde los hombres viven y trabajan moldean su carácter.

Owen criticó duramente los aspectos que consideraba fuentes de irracionalidad y freno del progreso, como la religión, el matrimonio y la propiedad privada; además condenaba el capitalismo y la tecnología por su uso indiscriminado y deshumanizador y consiguió que en Gran Bretaña se votara la ley que prohibía el trabajo de los niños, la reducción de la jornada de trabajo de 18 a 12 horas diarias y sus ideas impulsaron la creación del *Trade Unions*, el Gran Sindicato Nacional Consolidado de Gran Bretaña.

⁵ GATES, Bill. 2008 World Economic Forum- Creative Capitalism [en línea]. Bill & Melinda Gates Foundation. 2008 [recuperado: 20 de mayo de 2012]. Disponible en: <http://www.gatesfoundation.org/speeches-commentary/Pages/bill-gates-2008-world-economic-forum-creative-capitalism.aspx>

⁶ PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. Crating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. HBR.Org. Harvard Business Review. January – February, 2011. p17.

⁷ UNESCO. Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (Paris, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 1-2, 1993. págs. 279-297

Figura 1. Historia del movimiento cooperativo en el mundo

Movimiento Cooperativo en el mundo



Charles Fourier⁸ (1772–1837) en Francia planteó la creación de unidades de producción y consumo, basadas en un cooperativismo integral y autosuficiente. El médico William King (1786–1865)⁹ en Inglaterra organizó la primera cooperativa de consumidores en 1827 y a través de diferentes publicaciones formuló importantes avances conceptuales para el movimiento cooperativo. El francés Philippe Buchez (1796–1865)¹⁰ sacerdote católico, es considerado como el padre de las cooperativas de producción y publicó las reglas para su funcionamiento. Friedrich Raiffeisen (1818-1888)¹¹, alemán, puede considerarse el padre de las cooperativas de crédito agrícolas y creó las Cajas Comunes de Crédito, las cuales finalmente se agruparon en el Banco Nacional de Cajas Raiffeisen.

Por su parte, el italiano Luigi Luzzatti¹² (1841-1927) es considerado el creador de la cooperación de crédito italiana y de los primeros bancos populares.

En 1985 nace en Londres, Inglaterra, la Alianza Cooperativa Internacional, ACI y en 1990 surge la ACI Regional Américas con sede en Costa Rica. Más recientemente, el profesor Alexander Laidlaw¹³ (1998), en su estudio del cooperativismo mundial *“Las Cooperativas del Año 2000”* reivindicó el papel de la formación transformadora en el cooperativismo, concluyendo que aquella cooperativa que no es al mismo tiempo institución educativa y empresa económica deja de lado un papel fundamental, pues la formación para el cambio es la vía para potenciar el cambio y el bienestar en la sociedad, entendiendo dicho bienestar como una opción de vida y no como un objeto mercantilizado¹⁴.

⁸ FOURIER, Charles. El Falansterio [en línea]. Captura y diseño: Chantal López y Omar Cortés. 2 ed. cibernética. Biblioteca Virtual Antorcha, agosto del 2006 [recuperado: 23 de junio de 2012]. Disponible en: <http://lacomunidad.elpais.com/memoria-historica/2010/5/31/textos-historicos-fundamentales-del-socialismo-falansterio>.

⁹ LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. Textos Básicos de Otálora. Área de Educación y Difusión Cooperativa. Mondragón, Corporación Cooperativa. España. www.mondragon-orporation.com/LinkClick.aspx?fileticket...126 48 p.

¹⁰ IZQUIERDO A, Consuelo E- El Cooperativismo una Alternativa de Desarrollo a la Globalización Neoliberal para América Latina. Eumed. Net. 2005. 101p ISBN-10: 84-689-5734-8 N° Registro: 05/90111.

¹¹ PRINZ, Michael. German Rural Cooperatives, Friedrich-Wilhelm Raiffeisen and the Organization of Trust. 1850 – 1914. Paper delivered to the XIII IEHA Congress. Buenos Aires, July 2002. 28p.

¹² LEZAMIZ. Op. Cit.

¹³ LAIDLAW, Alexander.: “Las Cooperativas en el Año 2000”, en Tribuna Cooperativa, n° 44-45. CENEC, Zaragoza, 1982, ps. 11-125.

¹⁴ ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando. Notas sobre investigación, formación y orientaciones de las Cooperativas en los Mercados. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. (Barquisimeto - Venezuela). Año 2 N° 4 [146-161]. 16 mayo 2012.

La naturaleza esencial de una cooperativa se encuentra en su propia definición, tal como se estableció en la *Declaración sobre Identidad Cooperativa* aprobada en 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, durante el Congreso del Centenario en Manchester¹⁵: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”. Esta declaración se complementa con los principios y valores cooperativos, entendiendo los principios como los lineamientos mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, los que a su vez son el fundamento de actuación de las cooperativas.

Hoy el movimiento cooperativo está presente en todos los continentes, agrupa a más de mil millones de personas en empresas cooperativas, genera más de cien millones de empleos y las 300 cooperativas más grandes del mundo producen más de un trillón de dólares en ventas, brindando servicios a sus asociados y a las comunidades en diferentes áreas como, servicios financieros, de salud, agrícolas, servicios públicos, soluciones de vivienda, entre otros, demostrando que el cooperativismo es un modelo aplicable a todas las áreas de actividad económica.

El movimiento cuenta con su propia organización mundial a través de la ACI, Alianza Cooperativa Internacional y de sus oficinas regionales en Asia, Europa, América y África, alcanzando un alto reconocimiento internacional y espacios en diferentes ámbitos internacionales tales como la OIT y la ONU. Es de resaltar que este último organismo proclamó el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, como un reconocimiento al aporte del cooperativismo a la humanidad y como una oportunidad para promover este tipo de empresas.

En cuanto a la historia del movimiento cooperativo en Colombia (Figura 2), puede decirse que desde la etapa precolombina y en las épocas de la Colonia y de la Independencia se desarrollaron organizaciones e ideologías de cooperación¹⁶.

¹⁵ ACI. Alianza Cooperativa Internacional. Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos. ICA Centennial Manchester. Inglaterra. 1995. 31p.

¹⁶ CONFECOOP. Confederación de Cooperativas de Colombia. Cooperativismo en Colombia. Historia [en línea]. Basada en el libro de GARZON U., Carlos. Historia del Movimiento Cooperativo. 2007 [recuperado: 18 de agosto de 2012]. Disponible en: <http://201.244.70.54/historia.htm>.

Figura 2. Historia del movimiento cooperativo en Colombia

Movimiento Cooperativo en Colombia



Pero de manera formal, el movimiento cooperativo hace su aparición en Colombia en los primeros años del siglo XX, a la luz de las ideas cooperativas que hacían parte del pensamiento sobre el socialismo democrático del General Rafael Uribe Uribe (1903). En 1931 el Congreso aprueba la Ley 134, primera ley cooperativa del país. Pero es a partir de 1959, de la mano de la Iglesia, en la mayoría de los casos, cuando se le brinda al cooperativismo un marco normativo legal, nacen los organismos agrupadores nacionales y regionales y se presenta un importante auge de creación de cooperativas, muchas de ellas orientadas a la actividad de ahorro y crédito.

En la actualidad existen 8.500 entidades cooperativas en Colombia, con cerca de seis millones de cooperados, generando más de 138 mil empleos directos¹⁷. El marco legal cooperativo en el país se circunscribe a dos normas: la Ley 89 de 1978 y la Ley 454 de 1998. En cuanto al marco institucional, el sector cooperativo cuenta con la Superintendencia de Economía Solidaria como ente específico de vigilancia y control, y con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad que asumió las funciones de Dansocial, para la promoción, el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia. Por su parte, las cooperativas se agrupan en organismos nacionales de integración y representación como son Confecoop y Ascoop y también en asociaciones regionales.

El contexto presentado acerca del movimiento cooperativo en el mundo y en Colombia, permite visualizar y reafirmar la trascendencia del modelo cooperativo como una alternativa de desarrollo empresarial y hacer énfasis en el aporte de este trabajo, el cual recopila y conceptualiza las experiencias de una empresa Cooperativa, que como Coomeva se ha convertido en un grupo empresarial exitoso en Colombia.

1.2 HISTORIA DE COOMEVA

El 4 de marzo de 1964, guiados por el liderazgo inspirador del médico Uriel Estrada Calderón, un grupo de 27 médicos fundó la Cooperativa Médica del Valle, *Coomeva*¹⁸, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito. Gradualmente el exitoso modelo fue atrayendo más asociados, primero a los médicos y profesionales afines a la salud y luego, a partir de 1967, mediante la apertura del vínculo a todos los profesionales colombianos.¹⁹

Aunando una profunda convicción cooperativa a un dinámico sentido emprendedor, Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta llegar a constituirse hoy en un Grupo Empresarial Cooperativo, presente en 1.081 municipios, del total de los 1.123 con que cuenta Colombia. Sus 275 mil

¹⁷ Confederación de Cooperativas de Colombia. Evolución de las Principales Variables del Sector Cooperativo Colombiano. Totales Nacionales. 2000-2011. <http://www.portalcooperativo.coop/index.php/estudios-y-estadisticas/estadisticas>

¹⁸ COOPERATIVA COOMEVA. COOMEVA la Cooperativa de los Profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999. ARIZA T., Constanza (Coord); SANCLEMENTE S, Jorge A. (Red). Santiago de Cali: Impresora Feriva, 1999. 128p.

¹⁹ URIBE GARZÓN, Carlos. COOMEVA 30 años. Cooperativa COOMEVA. Santiago de Cali ,1994.

asociados se benefician de las 16 empresas que la Cooperativa ha constituido, en sectores como el financiero, la salud, el mutual-asegurador y el de recreación.

La Cooperativa mantiene una intensa actividad participativa y democrática a través de más de 170 comités, en los cuales intervienen alrededor de 1.600 dirigentes²⁰. Las elecciones para designar los delegados que representan los intereses de los asociados de la Cooperativa, movilizan a más del 40% de éstos y constituyen ejemplo de democracia en Colombia.

El modelo empresarial en el cual la Cooperativa es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de éstas se ofrezca una gama integrada de más de 140 productos y servicios orientados a mejorar la calidad de vida del asociado y su familia en cada momento de sus ciclos de vida²¹. Además, la Cooperativa impulsa el carácter emprendedor de los asociados mediante el fomento al emprendimiento y la creación de empresas, apoyando a los profesionales y empresarios colombianos a través de programas de motivación, capacitación, asesoría y financiación.

Coomeva fomenta la relación con el asociado a través de sus roles como propietario, como usuario y como gestor, lo cual realiza de manera permanente a través de diversos programas, tales como “Lealtad Coomeva” que le reconoce al asociado cada interacción con su cooperativa, otorgándole puntos redimibles cuando hace sus aportes mensuales de capital, cuando participa de las actividades democráticas y educativas o cuando utiliza los servicios de las empresas.

La Cooperativa adoptó en 1984 un modelo organizativo y administrativo formal, el cual más tarde evolucionó hacia un Sistema de Gestión Integral, cuyo proceso de calidad a partir del año 2000 le permitió madurar sus procesos de gestión y obtener el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en diciembre de 2011.

²⁰ COOMEVA, Informe de Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2008. Santiago de Cali. 2008. 101p

²¹ COOMEVA. Informe de Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011. Santiago de Cali. 2011. 60p

Con base en su naturaleza cooperativa y en el documento “Repensando a Coomeva”²² la organización declaró en su Plan Estratégico 2015 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.

En el 2012 el Grupo Coomeva²³ reporta activos por \$5.5 billones y un patrimonio de \$1.06 billones, genera casi 13 mil empleos directos y 20 mil indirectos y se ubica entre las 20 empresas más grandes de Colombia.

1.3 EL COOPERATIVISMO Y COOMEVA DURANTE LAS CRISIS FINANCIERAS EN COLOMBIA

Dada la estrecha relación de Coomeva con el sector financiero colombiano^{24, 25}, es importante analizar las últimas crisis financieras ocurridas en el país y el grado de incidencia de las mismas en el Sector Cooperativo, resaltando que a pesar de que la crisis de 1998-1999 tuvo un gran impacto en el movimiento cooperativo, Coomeva no se vio afectada y por el contrario resultó fortalecida (Figura 3).

1.3.1 Crisis Financiera 1982-1986. El factor principal que detonó la crisis durante este período fue la solicitud de México, en agosto de 1982, de aplazar los pagos de su deuda externa, hecho que desató la crisis de la deuda latinoamericana en todos los países de la región. En Colombia, los años de bonanza cafetera de mediados de la década de los 70 habían generado una economía en expansión, lo cual se relacionó directamente con una fuerte abundancia de recursos en el sistema financiero, tanto nacional como internacional.

²² Repensando a Coomeva es un documento fruto de un ejercicio de reflexión, que consigna el pensamiento gerencial y analiza la estrategia en el año 2007, actualizado con un nuevo ejercicio en el año 2010 y que sirvió como base para la formulación de la estrategia 2010-2015.

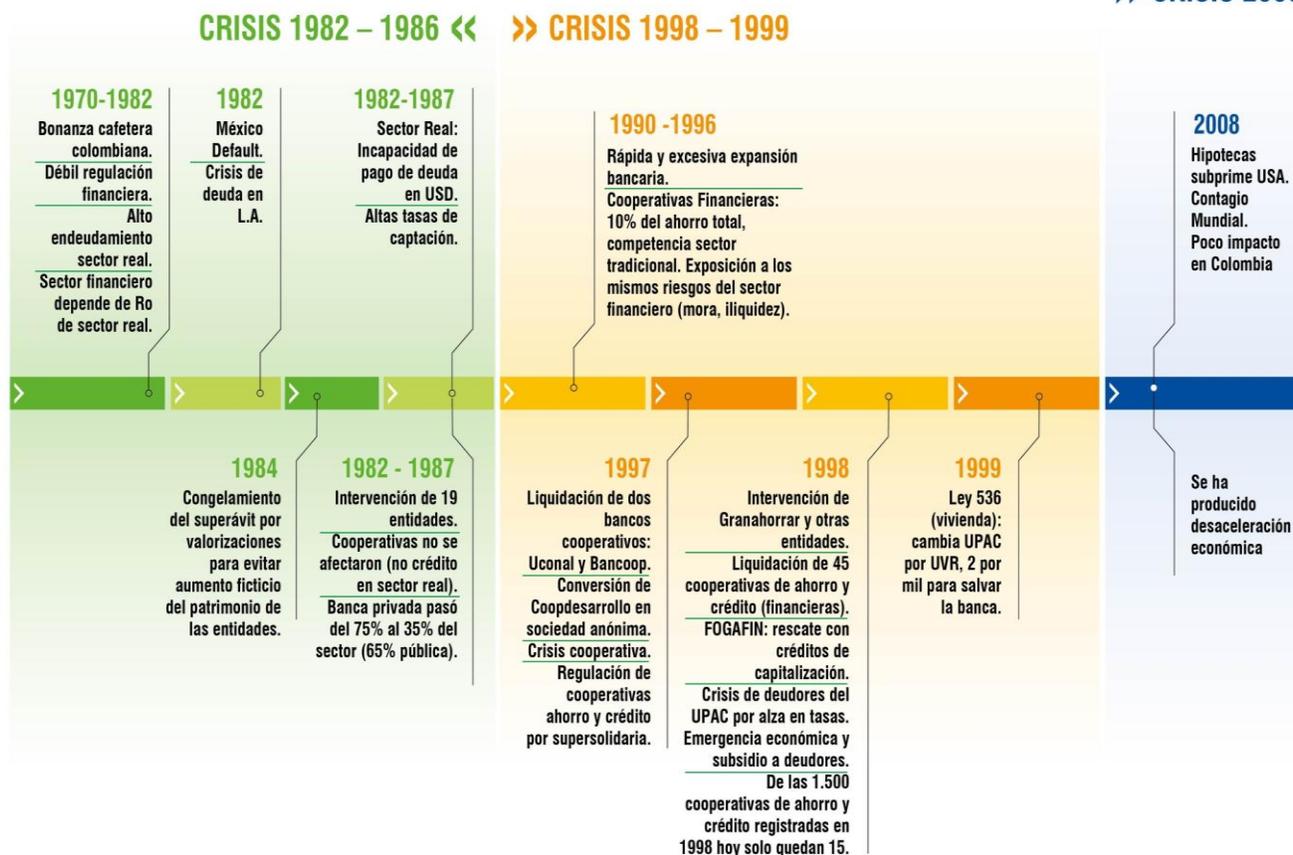
²³ Estos datos corresponden a la suma algebraica de los estados financieros del Grupo Coomeva.

²⁴ SERRANO R, Javier. Mercados Financieros. Universidad de Los Andes. Bogotá, D.C. 2011. 510p.

²⁵ SARMIENTO E, Jaime A. CRSITANCHO G, Laura A. Evolución del sistema financiero colombiano durante el período 1980 – 2007. Universidad Militar Nueva Granda. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol 17. No. 1. Bogotá. 2009. ISSN 0121-6805. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000100004

Figura 3. Crisis financieras colombianas

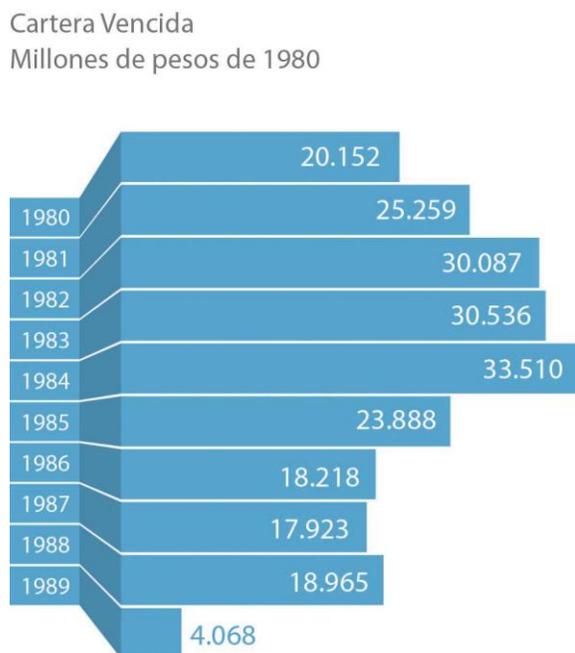
» CRISIS 2008



A su vez en Colombia, durante esos años, se evidenciaba una inadecuada regulación del sistema financiero y dados los incentivos ofrecidos, las empresas de manufactura aumentaron sus niveles de endeudamiento, con lo cual el sector financiero quedó expuesto y dependiendo en mayor grado del desempeño del sector real (Figura 4).

A finales de 1983, varias de las empresas más importantes de Colombia enfrentaban serias dificultades para atender el pago de sus deudas, las cuales estaban en su mayoría denominadas en dólares. Ante esta situación y en la medida en que las instituciones de crédito no lograban recuperar la cartera, se desató un aumento en la tasa de interés de captación, buscando mitigar la aversión al riesgo del público y disminuir el nivel de incertidumbre que se estaba creando frente a una eventual crisis del sistema financiero.

Figura 4. Cartera vencida del sector financiero, 1980



Fuente: BID

Finalmente, entre julio de 1982 y agosto de 1987, fueron intervenidas 19 entidades, entre las cuales se encontraba el mayor banco privado del país, el Banco Nacional, además del Banco del Estado, Banco Tequendama, Banco de los Trabajadores, el Banco de Comercio y el Banco de Colombia, entre otros.

Las soluciones a la crisis se dieron con medidas de corto plazo orientadas a recuperar la confianza del público en el sector financiero, tales como la nacionalización de las entidades, y con medidas estructurales de largo plazo, tales como la decisión tomada en 1984, por medio de la cual se congeló el superávit por valorizaciones al nivel que presentaba a mayo de ese año, con el fin de evitar que se diera un aumento ficticio del patrimonio en las entidades.

Fue así como el porcentaje de capital de los bancos privados, que en el total del sistema bancario era de 75% en 1982, se había reducido a un 35% en junio de 1986. En 1985 nació el Fondo de Garantías para las Entidades Financieras, Fogafin, con el fin de proveer de recursos al sistema financiero en caso de iliquidez. A partir de 1986 se inicia un programa de apoyo al sector real, dada la

relación entre éste y la crisis del sector financiero, con el fin de reestructurar sus deudas y atenuar el impacto de la fuerte devaluación.

Es de resaltar que entre las entidades intervenidas y nacionalizadas no existió ninguna de carácter cooperativo. En este caso, el sector real y su alto nivel de endeudamiento, así como la incapacidad de los intermediarios de recuperar la cartera, fueron los principales originadores de esta crisis. La exposición al riesgo debido al fuerte endeudamiento del sector real afectó directamente a las grandes instituciones financieras de capital privado, situación que no se reflejó de manera equivalente en las entidades del sector cooperativo, debido al menor nivel de créditos otorgados por éstas al sector manufacturero.

1.3.2 Crisis Financiera 1998-1999. Esta crisis se originó en los primeros años de la década del 90, como fruto de la rápida y excesiva expansión de la banca nacional. En 1997 fue necesario liquidar instituciones como las compañías de Leasing Capital y Cauca, Arfín Financiera y la compañía de financiamiento comercial La Fortaleza. En octubre de 1998 fue intervenida Granahorrar, una de las instituciones de crédito más grandes del país. La lista de entidades bancarias intervenidas aumentó durante los siguientes meses. Entre las entidades que dejaron de operar estuvieron la Caja Agraria, los bancos Central Hipotecario, Andino, del Estado, del Pacífico y la Corporación Financiera del Pacífico, además de varios organismos cooperativos de ahorro y crédito. El Fogafin rescató varias entidades privadas a través de créditos de capitalización.

Entre los principales afectados por la crisis estuvieron los deudores del sistema financiero mediante la Unidad de Poder Adquisitivo Constante, UPAC, que entró en crisis después de casi 30 años de su creación²⁶, debido a que el alza desmesurada de las tasas de interés hizo insostenibles las obligaciones de los deudores de la UPAC. El Gobierno decretó la emergencia económica y se vio en la obligación de subsidiar a los deudores. Finalmente la UPAC desapareció y fue remplazado por un nuevo sistema de financiación hipotecaria conocido como Unidad de Valor Real Constante, UVR. En diciembre de 1999 se expidió la Ley 536 o Ley de Vivienda, la cual rige actualmente al sector hipotecario y se creó el impuesto bancario del “dos por mil” con vigencia hasta diciembre de 1999 con el fin de captar recursos destinados a salvar la banca. Este impuesto luego se amplió y está vigente hasta la fecha.

²⁶ CÁRDENAS, Mauricio. BADEL, Alejandro. La Crisis de Financiamiento Hipotecario en Colombia: Causas y consecuencias. BID. New York. 2003. 60p. <http://grupobid.org/res/publications/pubfiles/pubWP-500.pdf>

A diferencia de la crisis del periodo 1982-1986, durante la crisis de 1998-1999 el sector cooperativo se vio profundamente afectado y experimentó paralelamente su peor caída. Tal vez el detonante fue la expedición de la Ley 79 de 1988 que reconoció la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, bajo un sistema débil de vigilancia y control. De esta forma se permitió la constitución de instituciones financieras bajo la naturaleza jurídica cooperativa y bajo este modelo creció con fuerza el cooperativismo financiero como una estrategia para utilizar los recursos de los aportes propios de los asociados, hasta llegar a manejar más del 10% del ahorro interno.

En 1997 se incorporaron algunos principios del acuerdo de Basilea a la regulación aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito, y en 1998 se expidió la Ley 454, que creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, creó el Fondo de Garantías, transformó el Dancoop en un organismo de promoción cooperativa y estableció el concepto de Cooperativas Financieras para aquellas que captaban depósitos de terceros, quedando bajo la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y definió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como aquellas que captaban recursos únicamente de sus asociados, vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las cooperativas, en desarrollo de su estrategia de competencia con el sector financiero tradicional, de igual manera afrontaron circunstancias comunes de riesgo que las llevaron a situaciones de alta morosidad e iliquidez, exacerbadas por el ambiente financiero de zozobra que se vivía en ese momento. Las cooperativas no tuvieron capacidad para resistir y se sumaron a la crisis a partir de 1997, ocasionando la intervención del Estado y la liquidación de alrededor de 45 cooperativas, entre ellas las más grandes cooperativas financieras.

La crisis del sector cooperativo colombiano se inició en 1997, conllevando a la liquidación de dos bancos cooperativos, Uconal y Bancoop, y a la indirecta conversión de Coopdesarrollo en sociedad anónima, al recibir los activos y pasivos de Bancoop, transformándose en el conocido Megabanco S.A. Así, no quedó ningún banco de naturaleza cooperativa durante este periodo. En 1998 en Colombia se registraban alrededor de 1.500 cooperativas de ahorro y crédito con actividad financiera, de las cuales hoy solo permanecen aproximadamente 15 que captan ahorros de terceros.

Coomeva no se vio afectada por ninguna de estas situaciones, hecho que se explica por el grado de madurez que para la época ya había alcanzado, tanto en su estrategia como en su modelo de gobierno, lo que le permitió contar con la

confianza de sus asociados, de la sociedad en general y salir fortalecida de la crisis, pues reafirmó dicha confianza y ganó mayor posicionamiento.

En síntesis, la crisis del movimiento cooperativo financiero colombiano se originó en gran medida por la debilidad de los modelos de gobierno corporativo, por la falta de gestión de riesgos y de controles internos de estas organizaciones, así como por la poca profesionalización en el manejo de este tipo de operaciones y a la falta de control y regulación por parte del Estado.

1.3.3 Crisis Financiera 2008. Por último, vale mencionar la gran crisis mundial que se inició en el 2008 y que no termina sus impactos en el 2012. Ésta se inició en Estados Unidos a raíz de la problemática de las hipotecas *subprime* y ha afectado a las principales entidades financieras del primer mundo, en especial a las de Estados Unidos. Sin embargo, esta crisis no ha tenido un gran impacto en las entidades financieras colombianas, en razón del manejo prudente que se ha dado en el país, resultado del aprendizaje de la crisis de los 90.

En el caso particular de Coomeva, dada su participación en el sector financiero mediante su Cooperativa Financiera y posteriormente a través de Bancoomeva, básicamente el efecto de la actual crisis ha sido de desaceleración leve, con reducción en las tasas de crecimiento.

Con base en lo anterior, se puede concluir que las estrategias de diversificación, el manejo prudente de las operaciones de captación y colocación, la gestión del riesgo y un gobierno corporativo sólido, han sido los factores clave para que Coomeva haya podido sortear las crisis sin afrontar graves consecuencias estructurales, reafirmando la confianza que en la organización han depositado todos sus grupos de interés. En este trabajo se analizan dichas estrategias y la conformación e importancia de su gobierno corporativo a través de las diferentes etapas históricas de desarrollo de la organización.

2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan las definiciones y conceptos que se aplicaron en este trabajo para el análisis de la evolución histórica de las decisiones estratégicas adoptadas por la Cooperativa Coomeva desde su fundación.

Este marco se basa principalmente en los conceptos que sobre estrategia han sido desarrollados por Robert Kaplan, David Norton y Michel Porter y por los profesores Michel Lafler y Luis Ramírez de la Universidad de Sherbrooke, Canadá, en su libro “El Proceso Estratégico en las Organizaciones Cooperativas”²⁷. De la misma forma se establecen los fundamentos y el marco teórico para el análisis de los diferentes modelos de gobierno que han sido establecidos en la Cooperativa Coomeva.

2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Una cooperativa es una forma de empresa que goza de aspectos particulares, surgidos a partir de su esencia y propósito fundacional, así como en razón de la naturaleza de su propiedad, de su filosofía de gestión, de su modelo de gobierno y de su forma organizacional y de funcionamiento.

Aunque los conceptos estratégicos diseñados para organizaciones cuyo principio rector es el capital y la propiedad es de los accionistas pueden ser aplicados a las cooperativas, es indispensable reconocer las singularidades propias de estas empresas.

Obviar las particularidades de las cooperativas y aplicar directamente teorías como “receta” para formular su estrategia, puede llevar a errores estructurales y a la falta de alineación entre el pensamiento cooperativo de la empresa y la formulación e implementación de su estrategia cooperativa. Este es un riesgo que además puede conllevar a la imposibilidad de cumplir con el pacto cooperativo

²⁷ LEFLER M, RAMIREZ L. El proceso estratégico en las cooperativas. Proyecto de formación en Gestión y Desarrollo de las Cooperativas de América Central. Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke. San José, Costa Rica. 2002. 230p.

como objetivo misional, a obtener resultados alejados de su razón de ser y por tanto conducir a la organización a la pérdida de su identidad como cooperativa y a la crisis de su gobierno.

En torno a los anteriores aspectos vale resaltar los aportes presentados por el profesor Luis Ramírez de la Universidad de Sherbrooke, acerca de los paradigmas de la gestión estratégica (Figura 5).

Figura 5. Paradigma de la gestión estratégica

Fundamentos distintivos	Paradigma de la gestión cooperativa	Paradigma de la gestión de la firma
Propósito	Servicios y calidad	Lucro y calidad
Filosofía de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación de personas • Mutualidad • Autonomía • Lealtad basada en la confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales y accionistas • Oportunismo • Dependencia • Lealtad basada en la subordinación
Modo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de servicio • Empoderamiento de los Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Rendimiento • Poder y autoridad en la cima estratégica

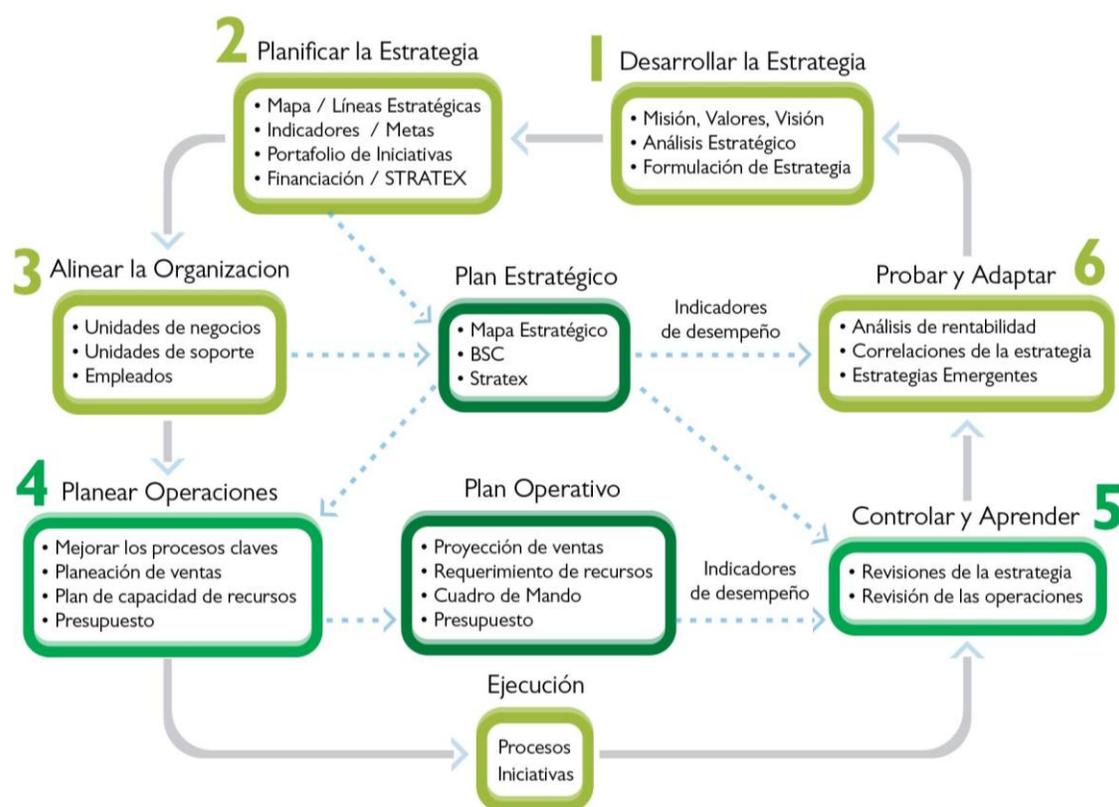
Luis A. Ramírez

En el caso de Coomeva, a través de su proceso histórico de formulación e implementación estratégica, se identifica el uso de las prácticas y de los conceptos más avanzados especialmente a partir de 1985, año en que se iniciaron los seminarios anuales de desarrollo institucional, con el apoyo del profesor Humberto Serna de la Universidad de los Andes.

Con el fin de analizar la evolución de la estrategia de Coomeva a lo largo de su historia, su integración y despliegue a través de los procesos de operación y su

vinculación con los resultados, en este trabajo se aplicó la arquitectura del Sistema de Gestión desarrollada por David Norton y Robert Kaplan²⁸. Ésta consiste en un sistema amplio e integrado que relaciona la formulación y la planificación de la estrategia con la ejecución operativa y los resultados, mediante seis etapas principales (Figura 6).

Figura 6. Sistema de Gestión de la Estrategia



Fuente: 2008 David Norton and Palladium Group.

Una empresa comienza su proceso de gestión estratégica a partir del desarrollo de un enunciado de la estrategia, la cual se debe traducir en objetivos e iniciativas específicas que orienten su plan estratégico. Con el plan estratégico como guía, la empresa traza un mapa de los planes y recursos operativos que necesitará para lograr sus objetivos. A medida que los directivos ejecutan los planes estratégicos y

²⁸ KAPLAN, Robert. NORTON, David. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. Barcelona. España. 2008. 395p

operativos, controlan continuamente y aprenden de los resultados internos y de los datos externos sobre la competencia y el entorno empresarial, validando los resultados con el objetivo de comprobar si la estrategia está teniendo éxito. Por último, evalúan de nuevo la estrategia de manera periódica y la actualizan si descubren que las suposiciones subyacentes han quedado obsoletas o son erróneas, iniciando de este modo otro ciclo en el sistema de gestión estratégica.

Etapa I. Desarrollo de la Estrategia. En esta etapa se busca responder preguntas como: ¿En qué negocio estamos y por qué? ¿En qué negocios no debemos estar? ¿Cuál es el propósito de la organización? En esta etapa se define o replantea la misión, la visión y la declaración de los valores que orientan las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

Para ello se realiza un análisis estratégico del entorno a partir de tres fuentes - posicionamiento competitivo-:

- a. Entorno externo. Aplicando el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) aunque también se puede analizar la economía del sector utilizando marcos conceptuales como el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter²⁹ (poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad en el sector).
- b. Entorno interno. Análisis de las capacidades, los recursos y los procesos clave -capital humano, operaciones, innovación, despliegue tecnológico- y de la marcha de la estrategia existente.
- c. Evaluación del entorno mediante la tabla DAFO que identifica las líneas estratégicas o cambios que deben ser encarados por la estrategia -agenda de cambio estratégico-.

Etapa II. Planificación de la Estrategia. Se planifica la estrategia y se definen objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. La estrategia se traduce visualmente en el Mapa Estratégico, desarrollado en torno al conjunto de líneas estratégicas.

²⁹ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores .2009. 456p. ISBN: 8436823389

Etapa III. Alineación de la Organización con la Estrategia. La estrategia de la compañía se relaciona con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocio individuales. Se debe lograr que los colaboradores entiendan la estrategia y estén motivados a ayudar a la empresa a triunfar con ella. Para esto se deben responder tres preguntas:

- ¿Cómo se puede asegurar que todas las unidades organizativas estén alineadas?
- ¿Cómo se pueden alinear a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocio y con la estrategia corporativa? (negociar acuerdos de nivel de servicio con cada una).
- ¿Cómo motivar (alinear) a los empleados para que ayuden a ejecutar la estrategia? Programas de comunicación formales, alineación de objetivos personales con organizacionales, desarrollo profesional y de competencias.

Etapa IV. Planificación de las Operaciones. Relación explícita entre la estrategia y su integración a las operaciones. Lo que hay que mejorar para lograr la ejecución de la estrategia.

Etapa V. Control y Aprendizaje. Control de los resultados del desempeño y acciones para mejorar las operaciones y la estrategia, sobre la base de la nueva información y del aprendizaje.

Etapa VI. Prueba y Adaptación de la Estrategia. La empresa necesita probar si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas, teniendo como base información sobre los cambios del entorno competitivo y normativo y con nuevas ideas y oportunidades.

Otro elemento conceptual de importancia en el estudio de la estrategia seleccionada por la organización, se relaciona con la posibilidad de alcanzar una capacidad de generación de valor superior al promedio de su sector. Michael Porter³⁰ identifica tres formas para hacerlo: diferenciación, menor costo y enfoque.

Estas son estrategias genéricas que siguen siendo útiles para caracterizar las posiciones estratégicas al nivel más amplio y simple; y son compatibles y necesarias de identificar en una organización cooperativa, en la cual, en muchos

³⁰ PORTER. Op. Cit.

de los casos, la escogencia está determinada por la razón esencial de existencia o fundacional de la cooperativa, es decir por el servicio al asociado.

En una organización cooperativa como Coomeva, que ha conformado a su alrededor todo un grupo empresarial, se hace necesario acudir a otros aportes importantes de Michel Porter (Figura 7), como son los conceptos de **Estrategia Competitiva**, correspondiente a cada una de las unidades de negocio; y de **Estrategia Corporativa**, que se refiere a la gestión del portafolio de inversiones, evidenciado en aquellas entidades que han conformado un grupo empresarial o que desarrollan actividades múltiples y que se trata de “escogencias” sobre qué hacer y qué no hacer, implicando por tanto la definición del foco de acción de la organización. Es fundamental garantizar la integración de las estrategias de las unidades de negocio individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades independientes y brindar lineamientos de organización que garanticen la unidad de propósito, dirección y control.

Figura 7. Los tipos de estrategias

Cooperativa	Grupo	Empresa
La base de la diferenciación, la verdadera Ventaja Competitiva está en: Valores y principios cooperativos.	Gestión de Portafolio de Inversiones empresariales (en qué invertir). Escogencia (qué hacer y qué no hacer). Focos de negocio, Gobierno, sinergias y unidad de propósito, dirección y control.	Diferenciación. Posición única y valiosa: Selección deliberada de conjunto único de actividades, diferentes de los competidores, para generar y entregar una mezcla única de valor.
Estrategia Cooperativa	Estrategia Corporativa	Estrategia Competitiva
Sostenibilidad Confianza Sentido de Propiedad	Crecimiento basado en focalización en actividades conexas	Integración de servicios

Fuente: Elaboración de los autores

La Estrategia Competitiva se refiere a “la creación de una posición única y valiosa, que involucra la selección deliberada de un conjunto único de actividades en la empresa, diferentes de las de los competidores, para generar y entregar una

mezcla única de valor”.³¹ Su éxito radica en las actividades; ya sea porque la empresa realiza las actividades de forma distinta o bien porque realiza actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. En este sentido la estrategia consiste en crear un acople o calce entre las actividades o funciones de la compañía. Si no existe un acople entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni sostenible, lo cual implica que la estructura, los sistemas y los procesos de una organización deben también ser específicos de su estrategia.

El éxito de la estrategia está en “hacer muchas cosas bien -no solo unas pocas- y ser capaz de integrarlas”³². La esencia de la estrategia está también en seleccionar qué no hacer; en hacer *trade-offs* (renuncias) al competir. Sin *trade-offs* no habría necesidad de elegir y tampoco se necesitaría una estrategia. En este sentido Porter afirma que la estrategia no es eficacia operacional; ella está más de cara al mercado y lleva a una ventaja competitiva perdurable en el largo plazo, generando un crecimiento rentable y sostenible.

Estos conceptos, además de aplicables a la empresa cooperativa, son necesarios a lo largo del proceso de formulación e implementación de la estrategia, siempre y cuando se tenga en cuenta que los valores y principios cooperativos son los que aportan a la definición y orientación de la **Estrategia Cooperativa**, en procura de esa posición única y diferenciadora en el mercado en el cual se desarrollan sus actividades y frente a otros competidores cooperativos y no cooperativos que ofrecen productos y servicios similares a sus asociados.

Es necesario mencionar que desde 2001 Coomeva ha adoptado un Sistema de Gestión Integral, el cual se ha entendido como un conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza la empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia y equilibrio de ambas. La juiciosa implementación del modelo le permitió a Coomeva madurar su sistema de gestión y así obtener el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, otorgado por la Presidencia de la República en el 2011.

La información recolectada en el desarrollo de este trabajo, acerca de la historia y de los momentos de definición y de cambios estratégicos ocurridos en Coomeva se obtuvo a través de la consulta de documentos como las Actas de la Asamblea General, las Actas del Consejo de Administración, los Informes Anuales de Gestión y los Informes de Estados Financieros Anuales. Así mismo, mediante la

31 PORTER. Op. Cit.

32 PORTER. Op. Cit.

revisión de documentos relativos a la estrategia y de la aplicación de entrevistas estructuradas con algunos de los principales protagonistas de las decisiones y de la historia de Coomeva.

Las Etapas Estratégicas a lo largo de la línea de tiempo de Coomeva se definieron con base en los siguientes elementos, establecidos a partir de los marcos conceptuales anteriormente mencionados:

1. Definiciones de la formulación estratégica y cambios en la misma: visión, misión, valores y cambio de objetivos a través de reformas estatutarias.
2. Definiciones o cambios en las estrategias de crecimiento de asociados (dimensión cooperativa).
 - Vinculación de terceros a los servicios.
 - Desarrollo de zonas geográficas.
 - Etapas de gran crecimiento.
 - Auges o crisis importantes en resultados.
3. Definiciones o cambios en la participación en nuevos negocios; es decir, en las estrategias de crecimiento y de gestión de riesgo corporativo como grupo empresarial, desde la perspectiva de la dimensión empresarial.
 - Integración vertical hacia atrás.
 - Integración vertical hacia adelante.
 - Diversificación no relacionada.
 - Diversificación relacionada.
 - Integración focalizada o concéntrica alrededor de los mismos negocios.
 - Integración horizontal comprando competidores.
4. Cambios estatutarios que impliquen replanteamientos de la Cooperativa (naturaleza, cooperativa financiera, cooperativa multiactiva, *holding* cooperativo).

2.2 EL GOBIERNO CORPORATIVO

La definición de Gobierno Corporativo para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está establecida en su Código de Buen Gobierno y reza:

El gobierno corporativo se define como el conjunto de normas, prácticas, principios éticos y elementos de cultura empresarial, cuyo compendio constituye el objeto del presente código, que permiten relaciones armónicas, ecuánimes y transparentes entre los diferentes públicos que están interesados en la existencia y accionar de Coomeva y de las empresas que componen su grupo empresarial como lo son sus asociados, directores y administradores, empleados, clientes, proveedores, las autoridades y la comunidad en general³³.

La anterior definición es base para el análisis, puesto que contiene los elementos fundamentales para el desarrollo de un Buen Gobierno en una organización e involucra los conceptos de gobernabilidad y gobernanza³⁴.

Los asuntos relacionados con el Gobierno Corporativo, la transparencia, la ética, la reputación y la confianza, cada día adquieren mayor relevancia, convirtiéndose en una exigencia no solo de los inversionistas para garantizar el respeto y el logro de sus intereses, sino que hoy son ya un imperativo de toda la sociedad³⁵. Esto se debe en gran medida a las grandes crisis corporativas vividas en las últimas décadas, entre las cuales podemos mencionar:

- **Enron Corporation**³⁶. Era una empresa de energía con operaciones mundiales, que en 2001 figuraba como la séptima empresa de Estados Unidos. La revista "Fortune" la designó como la empresa más innovadora durante seis años consecutivos y la ubicó entre los 100 mejores empleadores. A finales del 2001 se reveló que su condición financiera

33 Resolución No.3 (REAS-ET-2008.03) de marzo 28 de 2005.

34 OCDE. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE [en línea]. 2004. [Recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

35 O'Sullivan, Mary. Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany. Series: Oxford University Press, OUP Catalogue. 9780199244867. U.S.A. 2001.

36 MATTESSICH, Richard. Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co. Universidad de British Columbia, Facultad de Comercio y Administración de Empresas. Canada. 2002. V6T1Z2. 18p

desde hacía años estaba sustentada por una contabilidad fraudulenta, sistemática e institucionalizada para modificar su realidad, además del pago de sobornos y el tráfico de influencias para obtener contratos en otros países. Con esta información revelada sus acciones se desplomaron.

Todas estas técnicas fraudulentas fueron avaladas por la entonces prestigiosa firma auditora Arthur Andersen, lo cual convirtió este caso en el mayor fraude empresarial conocido hasta ese entonces. El escándalo causó también la disolución de la firma Arthur Andersen. Éste fue un desastre sin precedentes en el mundo financiero y desde entonces se ha convertido en un símbolo de la corrupción y en un sinónimo del fraude corporativo planificado³⁷.

- **WorldCom**³⁸. Era una de las empresas más grandes e importantes de telecomunicaciones de Estados Unidos, que logró mantenerse a flote gracias a prestamistas como J.P. Morgan Chase, Citigroup y General Electric y a un fraude contable continuado, “maquillando” sus cuentas para mostrar mayores ingresos, algo que su auditora Arthur Andersen no informó. En el 2002 se declaró en quiebra y esto llevó a caídas del Dow Jones, del Nasdaq y de las bolsas de Londres, Frankfurt, Tokio y París³⁹.
- **Parmalat**⁴⁰. Esta empresa tenía muy buena calificación para sus títulos de deuda, pero lo recaudado era enviado a una sociedad puente desde donde se derivaba a cambio de créditos falsos para ayudar a empresas del *holding* que estaban en crisis financiera. Para lograrlo, el grupo creó una central de falsificación de documentos contables, financieros y bancarios, a través de la cual se adulteraban datos, movimientos de fondos y documentos de respaldo por millones de euros, tanto representativos de créditos falsos, como de fondos inexistentes y de negocios falsos. Se abusó de la confianza de los inversionistas y fallaron los controles a todo nivel dentro de Parmalat,

³⁷ LAVELLE, Louise. 2002. Enron: How governance rules failed. Business Week (News: Analysis & Commentary, January 21): 28-29.

³⁸ Tomado de: ¿Qué falló en WorldCom? <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=448>

³⁹ Tomado de: Caso World Com. <http://mahyvaquero.blog.com/2011/04/28/caso-world-com/>

⁴⁰ MUÑOZ C, Clara M. URRUTIA de H, Ignacio. Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. Madrid, España. 2004. 19p. <http://recursos.paraninfo.es/materiales/9788497326674/ENRON-PARMALAT.pdf>

por parte de los inversionistas, de los contadores, de los auditores y de todo el sistema financiero y de vigilancia del Estado italiano.

- **Tyco**⁴¹. Era una corporación diversificada de fabricación de productos industriales. En 2003 se conoció que durante varios años, el presidente y altos ejecutivos tomaron préstamos y bonos injustificados, falsificaron los estados financieros, usaron fórmulas contables para inflar los ingresos y vendieron US \$575 millones en acciones, estafando a los accionistas. Al conocerse el fraude, la cotización de las acciones se fue a pique. Los ejecutivos fueron condenados a 25 años de prisión y el Tribunal Federal aprobó un acuerdo financiero por el que Tyco y el resto de responsables se vieron obligados a pagar miles de millones de dólares a los accionistas.
- **Crisis inmobiliaria estadounidense**. La crisis financiera mundial de 2008⁴² se generó como consecuencia del colapso en 2006 de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, que ocasionó en 2007 la crisis de las hipotecas *subprime* y derivó en graves consecuencias que afectaron, primero al sistema financiero estadounidense y después al internacional. Esto hizo que se llegara a la nacionalización de numerosos bancos por parte de varios gobiernos, con una profunda crisis de liquidez, el recorte sin precedentes de ciertos tipos de interés, la parálisis de los mercados de crédito por la desconfianza de los bancos entre sí, extendiéndose el problema a la economía global.

Esto último se ha manifestado en hechos como los derrumbes bursátiles, el alza de los precios del petróleo, la depreciación y la debilidad exportadora del dólar con balanzas comerciales negativas, el crecimiento del desempleo y la crisis de importantes entidades como los bancos de inversión Bear Stearns, Lehman Brothers y Merrill Lynch; las dos sociedades hipotecarias más grandes de Estados Unidos -Freddie Mac y Fannie Mae- y de otras instituciones como General Motors, Ford, Chrysler y muchas aerolíneas que tuvieron serias dificultades. Lo anterior hizo que los índices de confianza en el sector financiero y del consumidor se desvanecieran, situándose en sus más bajos niveles históricos desde 1950, representando el fin de los bancos especializados en la sola inversión.

⁴¹ ÁVALOS de la C, KARIM. Tyco: Caso de Denis Kozlowski. 2010.
<http://recursos.paraninfo.es/materiales/9788497326674/ENRON-PARMALAT.pdf>

⁴² BBC Mundo. La crisis financiera: una cronología (agosto 2007 – septiembre 2008). Ciencias sociales hoy – weblog.
<http://aquevedo.wordpress.com/2008/09/23/la-crisis-financiera-internacional-una-cronologia-agosto-2007-septiembre-2008/>

- **El caso Madoff.** En 2008 cayó Bernard Madoff⁴³, autor de la más grande estafa financiera cometida por un gestor único. En este caso resulta increíble cómo frente a la Securities and Exchange Commission, SEC, al FBI, a los auditores y a diversas agencias de Estados Unidos, alguien pueda cometer fraude durante 20 años y no haberse descubierto hasta que aparece un agujero de más de US \$50.000 millones distribuido por varios países.
- **Crisis de la Zona Euro.** Desde finales de 2009 se temía una crisis de la deuda soberana europea⁴⁴, ocasionada por una burbuja en el precio de los activos inmobiliarios, transferida hacia la deuda soberana y por la falta de respuesta efectiva y seria por parte de los gobiernos. En 2010 se desató la crisis de la zona Euro, siendo necesario el rescate por parte del Banco Central Europeo de las economías de Grecia, Irlanda y Portugal y el apoyo a España. Ésta es una historia en evolución que aún está lejos de terminar y que tiene en problemas a otros países de la zona.

Por su parte, en Colombia han ocurrido hechos similares que han llevado a verdaderas catástrofes financieras en diferentes épocas, con grandes amenazas para los establecimientos bancarios. Éstas pueden explicarse por fenómenos como la liberalización financiera, la revaluación constante, el boom crediticio, el deterioro de los términos de intercambio, la reducción de los precios de los activos, el incremento de las tasas de interés, la deficiente regulación del sector hipotecario y cooperativo y principalmente por la repentina suspensión de los flujos de capital externos en la mitad de los años 90⁴⁵. Esta crisis afectó gravemente al sector cooperativo colombiano, obligando a la liquidación, conversión y fusión de varias entidades financieras cooperativas.

⁴³ ANÁLISIS GLOBAL. El caso Madoff: ¿Quién era? ¿Cómo maquinó su estafa? ¿Por qué nadie lo detectó? 2009. <http://analisisglobal.wordpress.com/2009/01/21/el-caso-madoff-%C2%BFquien-era-%C2%BFcomo-maquino-su-estafa-%C2%BFpor-que-nadie-lo-detecto/>

⁴⁴ SCHWARZ, Peter. La Crisis Europea. Comité Internacional de la Cuarta Internacional (CICI). 2011. <http://www.wsws.org/es/articulos/2011/aug2011/eusp-a04.shtml>

⁴⁵ ARANGO, Miguel. Evolución y crisis del sistema financiero colombiano [en línea]. Series estudios y Perspectivas. Oficina de la CEPAL en Bogotá. Junio 2006 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/26232/lcl.2558-p.pdf>

En el país hemos presenciado lamentables casos de corrupción pública y privada, con índices de Percepción de Corrupción (Transparencia Internacional) por encima de 74%, siendo la corrupción el segundo factor que más dificulta la realización de negocios para las empresas colombianas, en la opinión de los empresarios. El 91% de los empresarios considera que hay empresarios que ofrecen sobornos en sus negocios. El 11% de los empresarios afirma tener programas integrales y continuos e invierte recursos contra el soborno y son aún más pocos los que denuncian. El pesimismo es alto y la mayoría afirma que las prácticas corruptas van en aumento y que la confianza en las instituciones es poca.

Los hechos anteriores y las profundas crisis de confianza generadas en diversas épocas han conducido a respuestas nacionales e internacionales y al planteamiento de diversas acciones, especialmente de carácter correctivo, instrumental y regulatorio, más que preventivas, proactivas y generadoras de un cambio de enfoque y de cultura.

En el Reino Unido, ante las consecuencias del escandaloso colapso de Coloroll y Peck, un comité elaboró el llamado Informe Cadbury⁴⁶, adoptado por la Bolsa de Comercio de Londres en 1992. Éste abordó los aspectos de organización, financieros y de control de las sociedades, la responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de los accionistas y la regulación de las auditorías y de la profesión contable. Su objetivo era “ofrecer una visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad”.

La Ley Sarbanes Oxley⁴⁷ nació en 2002 en Estados Unidos como respuesta a los escándalos financieros ya mencionados y su objetivo fue monitorear a las empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York, previniendo que sus acciones sean alteradas incrementando su valor y por tanto evitando fraudes y riesgos de bancarrota para proteger al inversionista.

⁴⁶ GONZÁLEZ E, Elsa. Análisis Ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades. Universitat Jaume I (Castellón). Papeles de Ética. Economía y Dirección, No. 5, 2000. 8p

⁴⁷ MORALES, José Díaz. La Ley Sarbanes-Oxley y la Auditoría. Partida Doble, No. 169, pag 104- 109. 2005. <http://pdfs.wke.es/5/3/4/4/pd0000015344.pdf>

En Francia el Informe Vienot I (1995) y Vienot II (1999)⁴⁸ reafirma la adhesión a la concepción francesa del Consejo de Administración y a que la actuación de los administradores debe estar sólo inspirada en la preocupación por el interés social de la empresa; además recomienda publicar las retribuciones de los directivos de la compañías cotizadas y el número de acciones de la empresa que tiene cada uno.

Las crisis mencionadas anteriormente son en realidad el resultado de los problemas relacionados con la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores, hecho que implícitamente conlleva a un mayor o menor grado de riesgo, dependiendo de diversas circunstancias en cada caso particular. Alrededor de este tema se han producido abundantes e importantes desarrollos y análisis conceptuales: Berle y Means (1932)⁴⁹,⁵⁰, Coase (1937), Ross (1973)⁵¹ y finalmente fue definido con el nombre de “la Teoría de la Agencia” por Jensen y Meckling (1976)⁵².

La “Teoría de la Agencia” (Figura 8) se puede definir como una relación fiduciaria-contractual mediante la cual una persona, denominada “principal” designa a otra denominada “agente” para que realice algún servicio en su beneficio y representación, para lo cual le entrega su confianza, le delega autoridad y capacidad de decisión y le asigna responsabilidades como subordinado. Sin embargo, entre ellos existen tres diferencias:

⁴⁸ AGUDO F, Luis. MARCO S, Isabel. ACERO F, Isabel. Códigos de Buen Gobierno: Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. Universidad de Zaragoza. Aposta Revista de Ciencias Sociales nº 46, Julio, Agosto y Septiembre 2010. ISSN 1696-7348. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

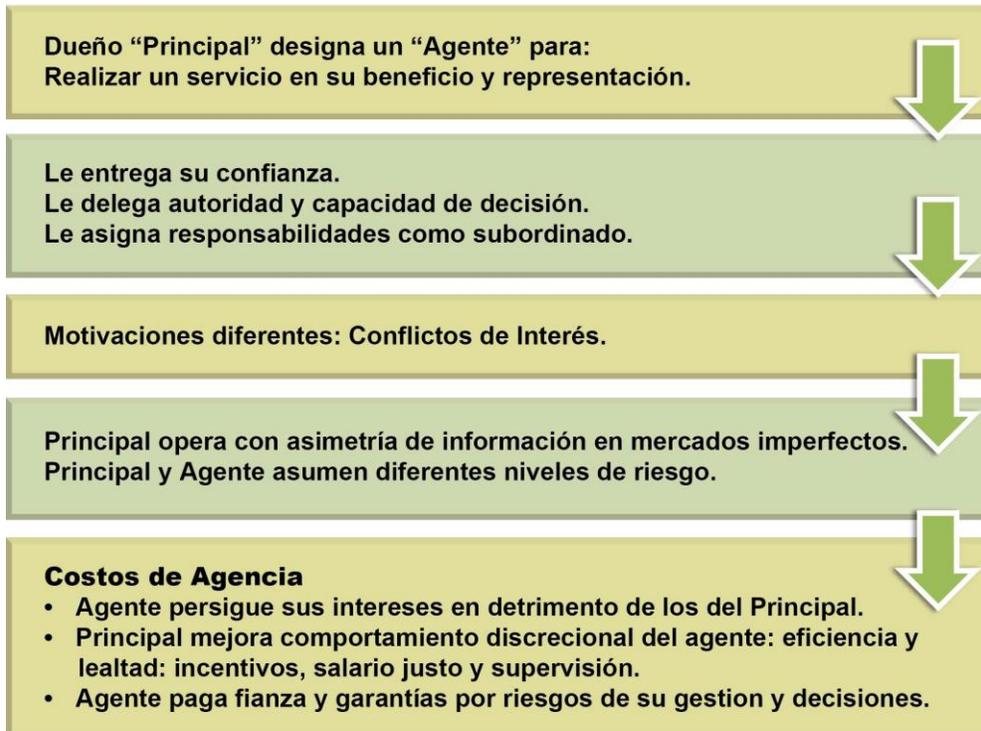
⁴⁹ GARCÍA S. María G. El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Capítulo 1. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. España. 2003 ISBN: 84-689-3571-9

⁵⁰ BERLE, A. y MEANS, G. The modern corporation and the private property. New York: Harcourt, Brace and World. 1932

⁵¹ ROSS, Stephen. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. En: The American Economic Review. Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association. Mayo, 1973, vol. 63, no. 2. pp. 134-139.

⁵² JENSEN, Michael and MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. En: Journal of Financial Economics, October, 1976, vol. 3, no. 4, p. 305-360.

Figura 8. Teoría de la Agencia



1. Poseen motivaciones diferentes, ocasionando el surgimiento de conflictos de interés entre ambos.
2. Los principales operan en condiciones de información incompleta sobre las características, los conocimientos y las acciones de los agentes, con asimetría de información en mercados imperfectos.
3. Están dispuestos a asumir distintos niveles de riesgo, ocasionando conflictos entre principal y agente.

Los costos de agencia resultan cuando los administradores persiguen sus propios intereses en detrimento de los intereses de los accionistas. De otra parte, el principal puede disminuir el comportamiento discrecional del agente, pero para ello debe incurrir en costos de agencia: de incentivación, de compensación justa y de supervisión para condicionar de manera positiva el comportamiento, aumentar la eficiencia y promover la lealtad del agente; de fianza y garantía, abonados por el agente para garantizar al principal su comportamiento honesto y de pérdida residual, derivados de las decisiones que tomó el agente y que no fueron tomadas por el principal.

Todo lo anterior lleva a reconocer la importancia de respetar la ley y establecer normas organizacionales que determinen derechos y obligaciones entre todos los *stakeholders*, reduciendo los comportamientos oportunistas debidos a conflictos de interés. Sin embargo, si bien esto es una condición necesaria, no es suficiente puesto que ni las leyes ni las normas por sí solas garantizan o eliminan los riesgos propios del Gobierno Corporativo. Es necesaria la existencia de estructuras, políticas y normas que se incorporen a la cultura y al quehacer de la organización y que garanticen la responsabilidad por las decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, instrumentadas mediante el diseño de estructuras de gobierno inclusivas que acoten la aplicación de la Teoría de la Agencia y que limiten los problemas que de ella se derivan.

Un elemento trascendental para el desarrollo, el éxito y la permanencia en el tiempo de las organizaciones lo constituye el desarrollo de una sólida estructura de Gobierno Corporativo. Esto exige que de manera objetiva y consistente se precisen, distribuyan y equilibren los derechos y responsabilidades entre todos los grupos de interés de la empresa; se establezcan las reglas y procedimientos para la toma de decisiones corporativas; y se configure la estructura que en consecuencia permita definir los objetivos empresariales, los medios para alcanzarlos, los sistemas de supervisión y ajuste y los mecanismos para la evaluación de la creación de valor.

Un buen Gobierno Corporativo se basa en principios básicos de actuación como la transparencia, el comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto por los intereses de las partes interesadas, el respeto a la ley y el respeto a los Derechos Humanos, garantizando el ejercicio de prácticas justas y responsables con los trabajadores, con los proveedores (cadena de valor) y con los clientes; el respeto y protección del medio ambiente y la participación activa para el desarrollo de la comunidad.

Una buena estructura de Gobierno Corporativo garantiza en las organizaciones la gobernabilidad, la cual consiste en contar con el poder necesario para la toma de decisiones y con la capacidad del ejercicio de la autoridad para ponerlas en práctica.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD, un buen régimen de Gobernanza Corporativa articula los elementos de gobierno y gobernabilidad y tiene en cuenta que tanto al interior, como al exterior de la empresa existen numerosos grupos o *stakeholders* con intereses diversos, que pueden verse afectados o pueden afectar las operaciones y aún la continuidad del negocio, y que éstos tienen la capacidad de incidir (positiva o negativamente) en el logro de los objetivos organizacionales estratégicos, razón por la cual es necesario involucrarlos, teniendo en cuenta sus necesidades y aspiraciones dentro del proceso de toma de decisiones.

La gobernanza es la que genera las condiciones para que la empresa avance en las decisiones estratégicas que efectivamente responden a sus propósitos fundacionales, alineando su desempeño con los intereses de los diferentes grupos de interés o *stakeholders* y facilitando el proceso de gestión, al estimular en los diferentes grupos respuestas positivas hacia la organización.

En tal sentido, la gobernanza es la que facilita la sostenibilidad al permitir la creación de valor y su distribución equitativa entre los públicos de interés, a tal punto que en los últimos tiempos se ha convertido en un factor fundamental al momento de valorar las empresas. La gobernanza asegura el uso del capital en forma eficiente y la generación de valor de manera sostenible, construyendo confianza entre los inversores y atracción de capitales a largo plazo, además de construir una sólida reputación entre la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, el concepto de buen gobierno en una cooperativa se fundamenta en la confianza de sus asociados y grupos de interés y por ello es necesario hacer una reflexión acerca de la importancia práctica y conceptual del Buen Gobierno Corporativo al interior de estas organizaciones y más específicamente en sus procesos de dirección y control.

Autores como Dante Cracogna y Uribe Garzón⁵³ concluyen que por las condiciones propias de las cooperativas, las cuales cuentan con una base

⁵³ CRACOGNA, Dante. URIBE G, Carlos. Buen Gobierno Cooperativo. Hacia un Código de buenas prácticas. Confederación de Cooperativas de Colombia. Bogotá, Colombia. 2003. 78p

doctrinaria y con una forma de organización especial, es necesario desarrollar una conceptualización propia de Buen Gobierno Cooperativo, sin pretender simplemente aplicar o trasplantar modelos de forma directa.

Este planteamiento puede ser válido si se entiende que las cooperativas están diseñadas para que los asociados desarrollen dentro de ellas un triple rol como usuarios, como gestores y como inversionistas, y que su actuación se da en un marco de valores de ayuda mutua y democracia e igualdad. Estos valores en las cooperativas son puestos en práctica a través de los principios de membresía abierta y voluntaria, control democrático, participación económica, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad, los cuales determinan una forma de organización diferente.

Aunque se reconoce a las cooperativas como una forma especial de organización, y por ende de gobierno, no es menos cierto que los temas de gobierno corporativo y gobernanza tienen plena aplicación en su gestión. Así, solamente se registra el llamado de Cragcona y Uribe⁵⁴ con el fin de resaltar que uno de los aspectos que más ha resentido el desarrollo y ha generado crisis en las cooperativas ha sido precisamente la debilidad del gobierno corporativo, cuyas fallas han generado un enorme daño, han minado la confianza de los cooperados y de la sociedad en general.

A esto se suma que las organizaciones cooperativas son vistas como un sistema con identidad de cuerpo, lo cual ha implicado que el fallo de una de ellas afecta la imagen de las otras, incluso llevando al cuestionamiento de la vigencia y viabilidad de un modelo que paradójicamente tiene como pilares la propiedad colectiva, la equidad y el gobierno inclusivo y participativo.

Alrededor de las cooperativas se ha llegado a afirmar que “cuando no hay un dueño no hay quien se preocupe por la empresa”; es decir que las cooperativas son “presa fácil” de los grupos de interés. Esto no se considera un planteamiento válido, si se tiene en cuenta la abundante evidencia empresarial nacional e internacional.

Sin embargo se reconoce la perentoria necesidad de contar con efectivas estructuras de gobierno y con sólidos sistemas de gobernanza como un aspecto

⁵⁴ *Ibidem*.

estructural indispensable para el desarrollo y sostenibilidad de la organización cooperativa.

Lo anterior cobra importancia en organizaciones como Coomeva, dada su naturaleza cooperativa y en este sentido se considera relevante analizar su evolución y sus logros desde esta perspectiva.

3. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ESTRATEGIA

El presente proyecto de grado permitió desarrollar una línea de tiempo con los grandes hitos de la historia de Coomeva, identificando y consolidando en cuatro etapas el conjunto de definiciones estratégicas adoptadas en la organización a través de su evolución histórica (ver Figura 9 y Anexo 3).

A su vez, dichas etapas se correlacionan con los ocho periodos gerenciales y con las formas de gobierno corporativo que las han acompañado, así como con los impactos de dichas decisiones tanto en resultados de crecimiento de la comunidad de asociados, en el número de personas atendidas por los servicios, como en los estados financieros, en términos de estructura de balance y de resultados.

A partir de la primera etapa, denominada de Gestación y Florecimiento, hasta el momento actual, la Cooperativa ha tenido como directrices constantes: la preocupación permanente por servir mejor a sus asociados y sus familias, por aportar a la sociedad colombiana oportunidades de desarrollo con sostenibilidad y equidad social y por promover el modelo de empresa cooperativo. Lo anterior le ha permitido a Coomeva una constante visualización y la ejecución de estrategias encaminadas al aprovechamiento de nuevas oportunidades de servicios y de fortalecimiento empresarial; todo ello enmarcado dentro de un ejercicio de constancia y liderazgo por parte de sus fundadores, sus dirigentes y sus administraciones.

La Coomeva de hoy conserva los mismos rasgos esenciales de sus inicios y mantiene su “rumbo” a través de la preservación de la ideología del modelo empresarial cooperativo, de la práctica de los principios cooperativos como guías permanentes de actuación y aplicación de los valores cooperativos, de su vocación de brindar atención a las necesidades múltiples de los asociados y de su sólida estructura financiera, basada en el modelo de aportes permanentes y de las contribuciones de los asociados a los fondos sociales.

Coomeva es un modelo empresarial cooperativo exitoso y así se hace evidente en su balance social, el cual recoge cifras no solamente entre los asociados y sus familias, sino también en la población colombiana. Coomeva plantea a sus asociados y clientes la promesa de valor de “facilitarles la vida” y la misión de “contribuir a su desarrollo integral” a través de una empresa y de un grupo cooperativo.

En este orden de ideas, puede afirmarse que Coomeva es hoy un referente empresarial especialmente para el movimiento cooperativo, por la manera como ha formulado y ejecutado sus estrategias, por haber definido los modelos de gobierno que han habilitado su ejecución y por su estructuración financiera.

Coomeva enfrenta grandes retos hacia el futuro que la obligan a realizar una permanente revisión estratégica de toda la organización, con participación de sus asociados, a través de sus Seminarios de Desarrollo Institucional⁵⁵. Para ello debe mantener especial énfasis en la estricta vigilancia del cumplimiento de la promesa de valor, de forma que garantice la prestación de servicios en mejores condiciones que las que pudieran obtener los cooperados de forma independiente. Lo anterior unido a la capacidad de generar una propuesta única y diferenciada de valor, conservando y potenciando al asociado en sus tres roles, garantizando su desempeño empresarial y cooperativo y conservando al mismo tiempo su identidad como cooperativa.

3.1 GESTACIÓN Y FLORECIMIENTO 1964 - 1980

Diversas circunstancias políticas, sociales, económicas y culturales que marcaron el final de la década del 50 que, entre otras, implicaron una reforma del sector salud en Colombia y el nacimiento del Instituto Colombiano del Seguro Social, ICSS, condujeron a cambios en el modelo de desarrollo del país.

Sin embargo, para esa fecha, los médicos no contaban con coberturas de previsión y seguridad social que les protegiera ante enfermedades ni calamidades, por lo cual, como alternativa de búsqueda de la reivindicación de sus derechos optaron por la sindicalización, con algunas experiencias fallidas -una en 1950 para abordar el problema de vivienda y otra con una cooperativa de consumo-, lo cual puso en entredicho la validez de la estrategia sindical⁵⁶.

De manera simultánea, con la aparición en Cali de la oficina regional de Uconal y de la Universidad Obrera y ante el incremento de las dificultades relacionadas con el ejercicio profesional de los médicos frente al Seguro Social, así como por la

⁵⁵ Seminarios de Desarrollo Institucional, SDI: Coomeva inició desde 1985 sus procesos formales de planeación, bajo el liderazgo del Dr. Armando González como presidente del Consejo. Estos SDI que se realizan casi que sin falta al inicio de cada año, se han convertido en un importante escenario de reflexión estratégica y cooperativa, donde con la participación amplia de dirigentes y administración, se evalúa la gestión del año anterior, se ajustan las estrategias a las nuevas condiciones del entorno y se definen prioridades para el periodo que inicia.

⁵⁶ URIBE G, Carlos. COOMEVA 30 años. Cooperativa COOMEVA, Santiago de Cali, 1994.

necesidad de mejorar el desempeño de sus actividades y lograr instrumentos de seguridad social para ellos mismos y sus familias, los médicos deciden agruparse. Es así como en 1960 nace la Asociación Médica del Valle, Asomeva, para representar al cuerpo médico frente al ICSS y responder a algunas necesidades. Pero la satisfacción de la mayoría de ellas continuaba aún siendo apremiante, razón por la cual en una asamblea de Asomeva en 1963, apoyaron la idea de constituir una cooperativa médica. En ese año también se constituyó en Cali la Asociación Colombiana de Cooperativas, Ascoop, que sentó las bases para la creación de un banco cooperativo⁵⁷.

Por esos días falleció repentinamente un médico pediatra muy conocido por su generosidad y espíritu de servicio. Su familia quedó en difícil situación económica por falta de un seguro de vida, por lo que sus colegas se vieron en la necesidad de realizar una colecta para las exequias y ayudar a la familia. Esta circunstancia movió a algunos de estos profesionales a considerar como inaplazable la organización de una entidad dedicada a prestar esa clase de servicios. La primera idea fue buscar una organización sin fines lucrativos en la que la solidaridad fuera el principio fundamental. Fue entonces cuando la vinculación entre Uconal, la Universidad Obrera y el grupo de profesionales médicos del Valle del Cauca abrió el camino para la fundación de una cooperativa.

El pediatra Uriel Estrada Calderón adelantó las gestiones preliminares y promovió entre sus colegas la idea y las formas concretas para su realización. Y aunque los fracasos anteriores obraban en contra de la iniciativa, el presbítero Marco Fidel Reyes, decano de cooperativismo de la Universidad Obrera, ilustró al médico Estrada Calderón y le permitió acceder a información acerca de cómo el cooperativismo representaba un potencial no solamente para los médicos sino también para las clases menos favorecidas.

Para los años 60 el movimiento cooperativo en Colombia y en Latinoamérica observó un gran impulso, en casi todos los casos de la mano de la iglesia católica. Fue así como se organizó un curso intensivo sobre cooperativismo, logrando que entre febrero y marzo de 1964, 34 médicos recibieran la capacitación necesaria brindada por Uconal y por la Universidad Obrera.

El 4 de marzo de 1964 se llevó a cabo la asamblea constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle Ltda., con participación de 27 socios fundadores, que aportaron como capital inicial la suma total de \$6.600 - que hoy equivalen a \$8.5 millones. La personería Jurídica de Coomeva como cooperativa

⁵⁷ COOPERATIVA COOMEVA. Op. Cit.

de ahorro y crédito fue reconocida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas el 23 de marzo de 1964.

La Cooperativa inició actividades prestando los servicios de ahorro y crédito, complementándolos con los de seguros de ahorros y préstamos otorgados por Cuna Mutual, una entidad aseguradora cooperativa de ámbito internacional, mientras se preparaban con más tiempo y con mayores conocimientos para la prestación de estos otros servicios, entre ellos el de seguros de vida que había estado en la mente de los fundadores desde la primera época.

Durante estos años el movimiento cooperativo se consolidó en el país con la promulgación de normas marco, la incorporación de la organización cooperativa como parte estratégica de la reforma agraria, la constitución y fortalecimiento de entidades de integración como Uconal, Coopdesarrollo, Financiacoop, Ascoop y Cencoa; la aparición del modelo cooperativo de vínculo abierto, sin que mediara relación laboral; la consolidación de la Superintendencia Nacional de Cooperativas; la constitución del Instituto de Economía Social y Cooperativismo, Indesco y la incorporación de los temas cooperativos en la enseñanza secundaria. Lo anterior elevó el perfil del movimiento y penetró nuevas esferas sociales, ganando espacios importantes en la vida nacional.

Durante este período, Coomeva amplió el vínculo asociativo y por tanto la cobertura de beneficios hacia otros sectores diferentes al gremio médico y además se concentró en diversificarse y desarrollar la prestación de servicios al interior de la cooperativa en beneficio de los asociados. Es así como en 1968, en el marco de la V Asamblea de Coomeva, se decidió ampliar el vínculo asociativo para que, además de los profesionales de la medicina, también pudieran ser socios aquellos pertenecientes a las áreas afines de dicha disciplina y se permite también el ingreso de personas jurídicas sin ánimo de lucro.

En 1969 se aceptó la asociación de quienes acreditaran el título correspondiente en las modalidades educativas de formación intermedio profesional, formación tecnológica o formación universitaria, expedidas por entidades de educación superior debidamente reconocidas; y en 1970 se permitió la asociación del cónyuge y de los miembros del grupo familiar del asociado dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, único civil o cónyuge de un asociado fallecido.

La educación cooperativa y la comunicación garantizaron formación, conciencia y compromiso con el proyecto. Se constituyó el Comité de Educación, se difundieron

ampliamente los principios cooperativos y se brindó información a los asociados a través de la Revista Coomeva, del Boletín Noticias de Coomeva, del programa radial Mundo Cooperativo: Colombia Cooperativa, y de la puesta en servicio de la Biblioteca Coomeva.

Coomeva nació impulsando la Integración y promoviendo la actividad sectorial del movimiento cooperativo de forma muy intensa en estos primeros años, al surgir integrada a Uconal, al aportar al fortalecimiento de otras organizaciones cooperativas y al ser punto de encuentro para las agrupaciones de profesionales, en especial los de la salud.

Como resultado de la evolución vivida por Coomeva desde su creación, en 1976 la Asamblea General aprobó modificar los estatutos para cambiar su condición de cooperativa especializada en ahorro y crédito y transformarla en una cooperativa multiactiva, que prestaría servicios de ahorro, crédito, educación, recreación, vivienda, seguridad y solidaridad.

Si bien es cierto que durante esta época se dio una importante diversificación de servicios, no se adoptaron otras estrategias que condujeran a una expansión geográfica más allá de las fronteras del Valle del Cauca. Solo hasta 1978 se empezó a avanzar hacia los departamentos de Caldas, Tolima y Antioquia con la creación de la Regional Medellín. Tampoco se adoptaron estrategias para incrementar el número de asociados y al cierre de 1980 Coomeva contaba con 3.027 asociados.

En cuanto al Gobierno Cooperativo y para garantizar la participación democrática de los asociados durante estos años se crearon los Comités de Crédito, de Educación, de Desarrollo Humano, Industrial, de Vivienda y Expansión y una red de dirección política y social democrática. En 1980 se presentó una crisis de gobernabilidad con impacto en la gestión administrativa y financiera. La dirigencia de la Cooperativa y el Consejo de Administración adoptaron medidas y cambios radicales con el fin de sortear dicha crisis y avanzar en el Plan de Desarrollo, lo cual marcó el inicio de una nueva etapa.

Como conclusión, esta primera etapa de Gestación y Florecimiento de la cooperativa, que transcurre en sus primeros 16 años de existencia, presenta como hechos estratégicos más relevantes:

- La fundación de Coomeva como cooperativa de ahorro y crédito.
- La apertura temprana del vínculo asociativo a otros profesionales.
- La creación de los fondos mutuales, los cuales marcaron una vocación de protección social y junto con el modelo de pago permanente de aportes se convirtieron en las columnas financieras de Coomeva en su posterior desarrollo.
- El evidente interés y la alta participación de Coomeva en el movimiento cooperativo nacional e internacional.
- La decisión de convertirse en una cooperativa multiactiva definió un claro derrotero en su vocación futura y como resultado de ello se evidenció el desarrollo de una amplia gama de actividades de “diversificación no relacionada” en cuanto a los servicios ofrecidos.

3.1.1 Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero. En 1980 Coomeva contaba con 3.027 asociados, que representaban un crecimiento promedio anual de 34,3% (189 asociados al año), cifra que sentó las bases y el derrotero hacia la presencia nacional de la organización y el crecimiento basado en la ampliación del vínculo a todos los profesionales de Colombia.

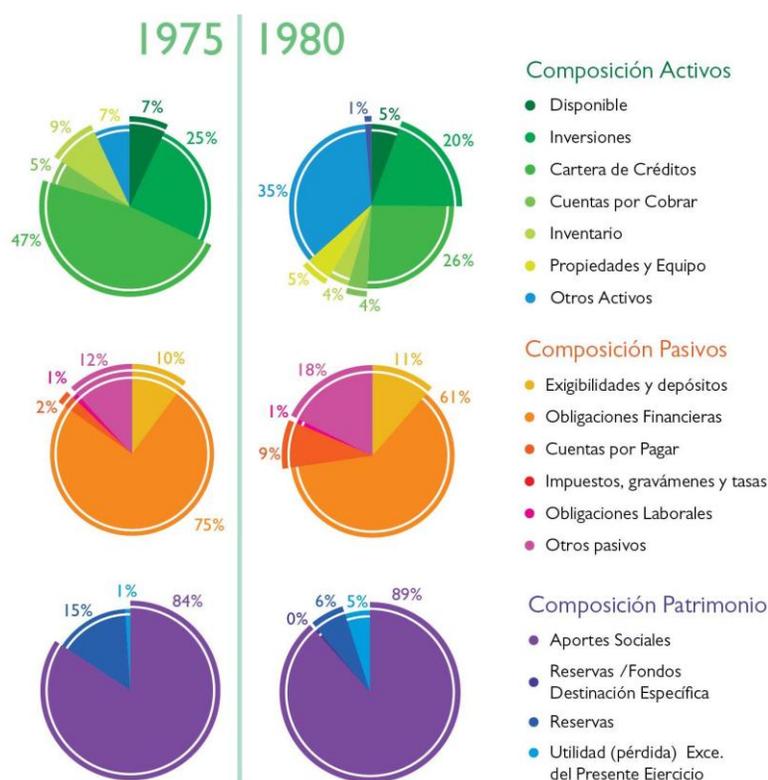
Durante la mitad de la década de los 70, la Cooperativa tenía ingresos por \$17 millones de pesos y generaba excedentes por un millón de pesos. En 1980 la cifra de ingresos era de \$209 millones de pesos y se generaron excedentes por \$7 millones de pesos; lo cual implica que entre los años 1975 a 1980 se dio un incremento porcentual anual promedio del 65% en los ingresos y de 48% en utilidades.

Los activos pasaron de \$105 millones en 1975 a \$509 millones en 1980 (Figura 10), con un crecimiento anual promedio de 37.1%, siendo evidente un cambio significativo en la composición del activo al presentarse una reducción en la cartera de créditos del 47% al 26% y un incremento en otros activos que pasaron del 7% al 35%, en razón de las otras actividades que desarrollaba Coomeva, tales como vivienda, transporte y el colegio.

El pasivo se incrementó anualmente un 46.2% en promedio, al pasar de \$60 millones en 1975 a \$401 millones en 1980. A su vez, durante estos años el patrimonio prácticamente se duplicó pasando de \$43 a \$108 millones (crecimiento anual promedio del 20.2%).

Las cifras financieras reflejan la velocidad de la ampliación de los servicios y operaciones de la Cooperativa y en cuanto a su proceso de acumulación de capital, se hace evidente en su composición el surgimiento de actividades múltiples, dentro de las cuales se destacan las de vivienda con el registro de lotes y proyectos que inciden en activos y en inventarios.

Figura 10. Composición de activos, pasivos y patrimonio Coomeva



Fuente: Estados Financieros de Coomeva. Informes a la Asamblea General de Delegados de Coomeva

3.2 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL 1981 – 1990

Durante esta etapa se empezó a consolidar el crecimiento que condujo al posterior desarrollo de la cooperativa. A lo largo de los años Coomeva afianzó su modelo cooperativo, el cual, al reivindicar su existencia como cooperativa con cobertura nacional, le exigía operar con un esquema de centralización de políticas y de descentralización de operaciones, lo cual le significaba un reto teniendo en cuenta que para la época se contaba con poco desarrollo tecnológico. Este esquema

permitió que la cooperativa conservara la unidad dentro de la diversidad y garantizara el proceso democrático, manteniendo la identidad y el sentido de pertenencia.

Estos hechos y el arribo a Colombia de escuelas de pensamiento estratégico organizacional, impulsaron el inicio de un esquema continuo de planeación estratégica, de definición de objetivos estratégicos y el avance en el diseño de una estructura empresarial moderna.

Fue así como Coomeva implementó el Modelo Organizativo y Administrativo, que conllevó a que la Cooperativa desarrollara una estructura nacional rectora de toda la organización y una estructura de servicios a nivel nacional y que contara con estructuras regionales responsables de las operaciones zonales, de sucursal, de oficina y de agencia, para la ejecución de operaciones descentralizadas.

Para ello adoptó un Modelo de Organización de Descentralización Matricial⁵⁸ que contaba con un grupo central de dirección o Grupo Primario de Gerencia, constitutivo de la política operativa nacional e integrado por los jefes de cada servicio funcional, los gerentes de sucursales, los directores de agencia y el gerente general. Así mismo, por Grupos de Planificación Especializados por Servicio, integrados por los directores nacionales y sus homólogos en las sucursales y agencias y por Grupos de Planificación Especializados por Región para responder a las necesidades identificadas en cada región por los Comités Administrativos, a fin de proveer información para la fijación de políticas generales por parte del Consejo de Administración.

El esquema funcional consistía en una dirección enfocada en el control de centros de producción y centros de costos, con un manejo especial para cada servicio y para cada una de las sucursales; un sistema de planeación multianual para cada región y para Coomeva, considerada globalmente; y una comunicación permanente y sistemática entre la sede principal y las sucursales, basada en la orientación general de centralizar políticas y descentralizar operaciones.

A lo largo de este periodo Coomeva definió su vocación económica entre dos alternativas: especialización o multiactividad y en tal sentido, el Consejo de Administración reafirmó la concepción de cooperativa multiactiva, que incorpora

⁵⁸ Por considerarlo de importancia se anexa en formato digital el Acuerdo 012, que define la adopción de la estructura matricial por parte de Coomeva

dentro de su organización una variada gama de actividades, todas claramente diferenciadas.

En esta década se configuró y se consolidó el modelo de negocios con cobertura nacional. Una vez definida la estrategia de la mutiactividad empresarial, se adelantó un proceso de expansión geográfica para llegar al mayor número de profesionales del país y a sus familias. En el marco de este proceso se crearon las sucursales de Palmira y Cali, las zonas de Armenia y Barranquilla y las agencias de Bogotá y Pereira.

Sin embargo, la expansión trajo consigo complejas contradicciones, reagrupamiento de fuerzas y enfrentamientos políticos al interior de Coomeva a finales de los 80, por lo cual la organización tuvo que adelantar una ardua labor para lograr la construcción de un modelo cooperativo de carácter nacional, que conservara la unidad y la orientación cooperativa de la misma.

En 1990, se cambió la razón social de la entidad para que expresara las modificaciones acarreadas por la apertura del vínculo asociativo y por la ampliación de la cobertura a nivel nacional. La organización se denominó desde este entonces "Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva".

En contraste con la etapa anterior, durante este periodo no se dio una significativa diversificación de servicios. Se creó únicamente el servicio de Salud Oral, en 1986; el Servicio de Auxilio Funerario en 1988, orientado a proteger a los familiares de los asociados; y la Fundación Coomeva para el Desarrollo Social en 1988, entidad a la que solamente hasta 2005 se le definió un claro derrotero como encargada de fomentar el emprendimiento entre los asociados, el cooperativismo y la acción social.

Durante esta etapa tampoco se dio un crecimiento marcado de asociados, los cuales pasaron de 3.027 en 1980 a 14.368 al cierre de 1990.

En febrero de 1989 Coomeva realizó un ejercicio formal de planeación estratégica en el municipio de Paipa, con el acompañamiento del Doctor Humberto Serna, profesor de la Universidad de los Andes, el cual llevó a la definición de los siguientes objetivos para Coomeva:

1. Mantener su característica como cooperativa multiactiva de los profesionales colombianos, ampliando su cobertura nacional dentro de un alto grado de competitividad.
2. Desarrollar hasta el máximo los principios y los valores de la solidaridad, la mutualidad y la equidad.
3. Colaborar dinámicamente con el sector cooperativo en la búsqueda de su consolidación, eficiencia y expansión, dentro de la lealtad a los principios y valores cooperativistas.
4. Integrar a los asociados dentro de estos mismos valores y principios mediante acciones educativas y actividades participativas, de modo que se enriquezca el sentido de pertenencia e identidad a la institución.
5. Afianzar permanentemente la calidad de los servicios y diversificar la cobertura dentro del concepto de seguridad social.
6. Adelantar estudios que permitan conocer los intereses y expectativas de los asociados con el fin de emprender nuevos programas dentro de los principios cooperativistas y capacidad financiera de la institución.
7. Consolidar la dirección y administración, con una centralización armónica de políticas y una descentralización de las operaciones, de tal manera que la dinámica de los diferentes organismos de dirección, administración, control y asesoría contribuyan al logro unitario y eficaz de los objetivos y principios de la entidad dentro del marco de participación democrática.
8. Hacer de la gestión estratégica un criterio permanente de la organización, de tal manera que pueda acompasarse su desarrollo a los requerimientos y expectativas del futuro.
9. Procurar la satisfacción de las necesidades de bienestar de sus propios trabajadores, estimulando en ellos compromiso, participación y responsabilidad en sus cargos y obligaciones.

Esta etapa estratégica a la que se ha denominado de expansión geográfica y de estructuración organizacional, se caracterizó por:

- La ampliación del radio de acción al orden nacional, con el inicio de actividades a través de oficinas en casi todas las regiones del país, las cuales más adelante se consolidaron como regionales: Cali (1984), Palmira (1984), Bogotá (1991), Eje Cafetero (1996) y Caribe (2000) (Ver anexo 2).
- El intenso desarrollo y consolidación de actividades empresariales con una característica diferente al periodo anterior como fue la aplicación de una “diversificación concéntrica” alrededor de las actividades ya establecidas, en especial de salud, recreación, vivienda y ahorro y crédito.
- La adopción formal y consistente de métodos de planeación estratégica, su incorporación en la estructura organizacional a través de la creación de la

División de Planeación y Desarrollo y la definición de objetivos estratégicos que marcaron el rumbo de la cooperativa.

- El desarrollo e implementación de un Modelo de Organización de Descentralización Matricial que garantizaba la unidad de políticas a través de una estructura de dirección nacional rectora y planificadora, pero con operación y prestación de servicios descentralizada, buscando garantizar la participación y la respuesta a las necesidades locales. Esto sentó sólidas bases para garantizar hasta la fecha la unidad de propósito, dirección y control.

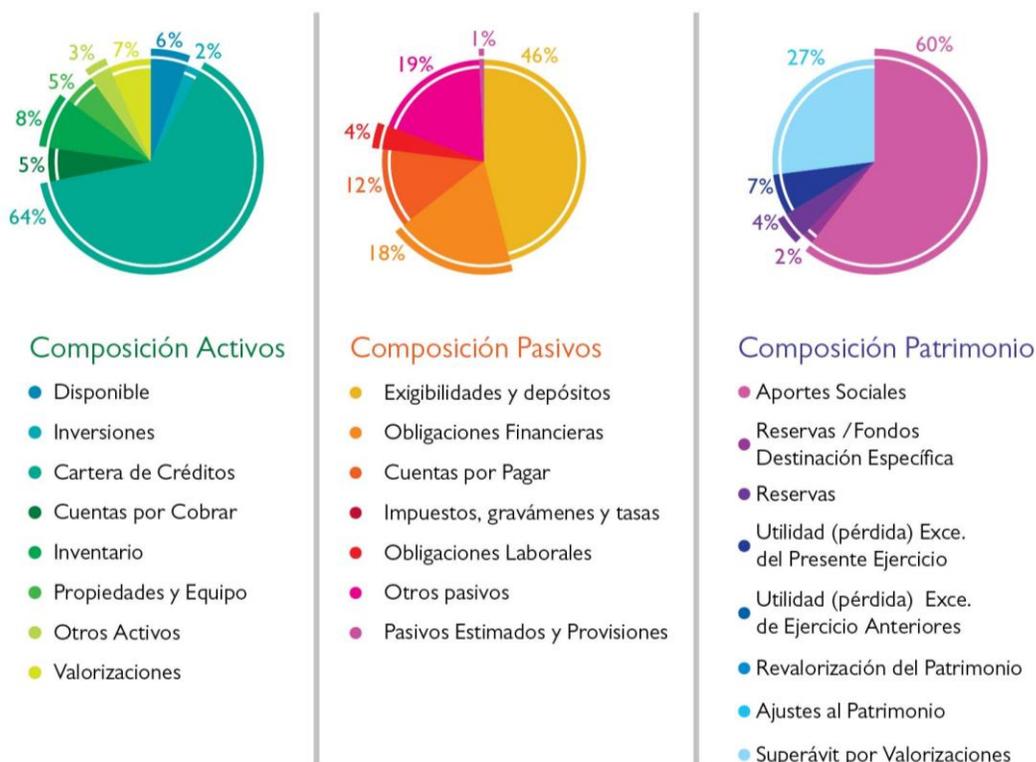
3.2.1 Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero. Coomeva inició esta etapa con una base social de 3.027 asociados en 1980 creciendo hasta llegar a 14.368 asociados en 1990, lo cual significó un incremento porcentual anual promedio del 18.1% (1.238 asociados por año) (Ver anexo 4).

La expansión geográfica y el incremento en el número de actividades de la Cooperativa se reflejaron también en las cifras financieras. Los ingresos que en 1981 registraron \$129 millones, para 1990 llegaron a \$7.624 millones, con un incremento anual promedio de 57.3% y los excedentes pasaron de \$15 millones en 1981, a \$216 en 1990 (crecimiento anual promedio del 34.5%).

Durante este periodo, tanto el crecimiento geográfico, como el de actividades se pueden identificar en las cuentas del Balance, especialmente en los activos y en el patrimonio de la Cooperativa (Figura 11). El activo pasó de \$850 a \$13.020 millones en el periodo, presentándose un crecimiento anual promedio del 35.4%. El pasivo por su parte se incrementó, pasando de \$707 millones en 1981 a \$5.597 en 1990 (25.8% de crecimiento promedio anual) y el patrimonio pasó de \$143 a \$3.228 millones (crecimiento anual promedio del 41.4%).

Finalmente, en la composición de las cuentas del activo se aprecia cómo la cartera de créditos se incrementó del 26% al 64% durante esta etapa, lo cual refleja, tanto en el activo como en el pasivo, que la actividad ahorro y crédito se había convertido en una actividad preponderante de la Cooperativa, mientras que las inversiones se redujeron del 20% hasta el 2% del activo. En cuanto al pasivo, las exigibilidades y depósitos se incrementaron del 11% al 46%.

Figura 11. Activos, pasivos y patrimonio Coomeva. 1980-1990



Fuente: Estados Financieros de Coomeva. Informes a la Asamblea General de Delegados de Coomeva

3.3 CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES 1990 – 2005

En 1991 en Coomeva se adoptaron decisiones estratégicas orientadas a fortalecer los procesos de mercadeo y a estructurar un esquema de ventas basado en un sistema de corretaje tercerizado y con comisiones competitivas, como una nueva estrategia para la Cooperativa, orientada a asumir el reto del crecimiento del número de asociados.

Estas decisiones marcaron una gran diferencia frente a los resultados obtenidos hasta ese momento. Fue así como empezó una etapa de importante crecimiento que impulsó la transformación de la Cooperativa durante esos años, pasando de 14.368 asociados en 1990 a 112.852 asociados en el 2000, hecho que trajo consigo no solamente un crecimiento en aportes, sino también la necesidad de responder a las expectativas de quienes estaban ingresando.

Fue así como durante esta etapa se produjo una intensa actividad de expansión por todo el país: se constituyen las Regionales Eje Cafetero, Caribe y Santafé de Bogotá; se abren nuevas Oficinas en Manizales, Cartago, Armenia, Pereira, Valledupar, Barranquilla, Rionegro, Envigado, Tunja, Puente Aranda (Bogotá), Engativá (Bogotá), Chicó (Bogotá), Yopal, Pamplona y Barrancabermeja y de las agencias de Santa Marta, Salitre (Bogotá), Unicentro (Bogotá), Sogamoso y Villavicencio y se crean las sucursales Caribe, Suroccidente, Nororiente y Centro Oriente de Coomeva EPS.

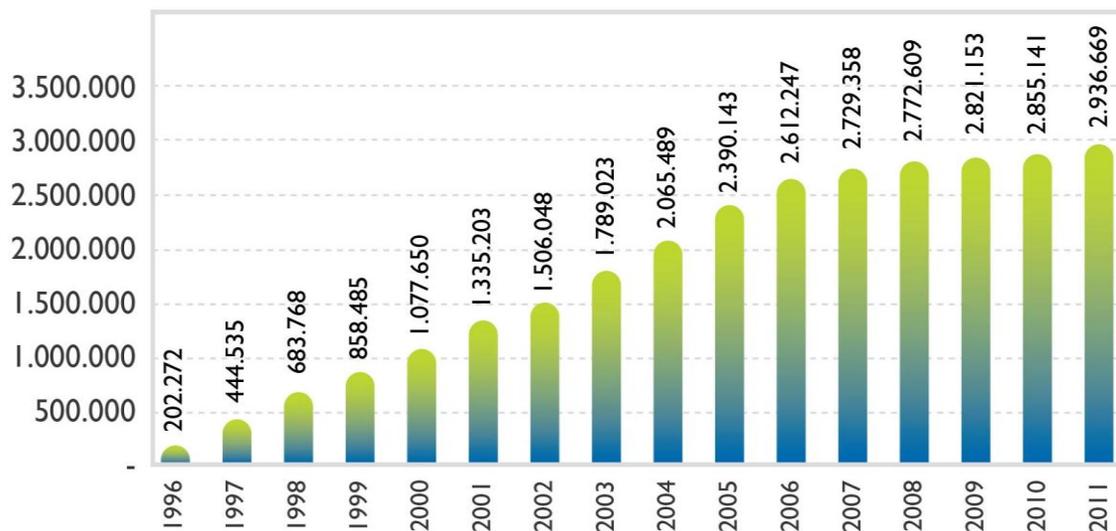
Durante esta etapa se emprendió una mayor diversificación enfocada hacia la especialización de actividades. Es así como se constituyeron nuevas sociedades como Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A, Coomeva EPS S.A. (Entidad Promotora de Salud); Coomeva Recreación y Cultura (entidad especializada encargada de promover entre los asociados programas para el aprovechamiento del tiempo libre), Induguadua (para apoyar a los damnificados el terremoto del Eje Cafetero).

Además se decidió entrar a participar mayoritariamente en empresas como la Clínica Materno Infantil Los Farallones, Home Care (Hospital en Casa), Sercofun Los Olivos y el Club Los Andes. Además se creó Coomeva Financiera por escisión impropia de la Cooperativa Multiactiva.

Durante esta época también se construyó y se puso al servicio la Sede Nacional Uriel Estrada Calderón (1997) y se emprendieron importantes proyectos de modernización administrativa y de especialización en el funcionamiento de los diferentes servicios, así como de fortalecimiento financiero; hechos que permitieron la incorporación de nuevas actividades. En este momento puede ubicarse una primera etapa en la conformación de lo que es hoy el Grupo Empresarial.

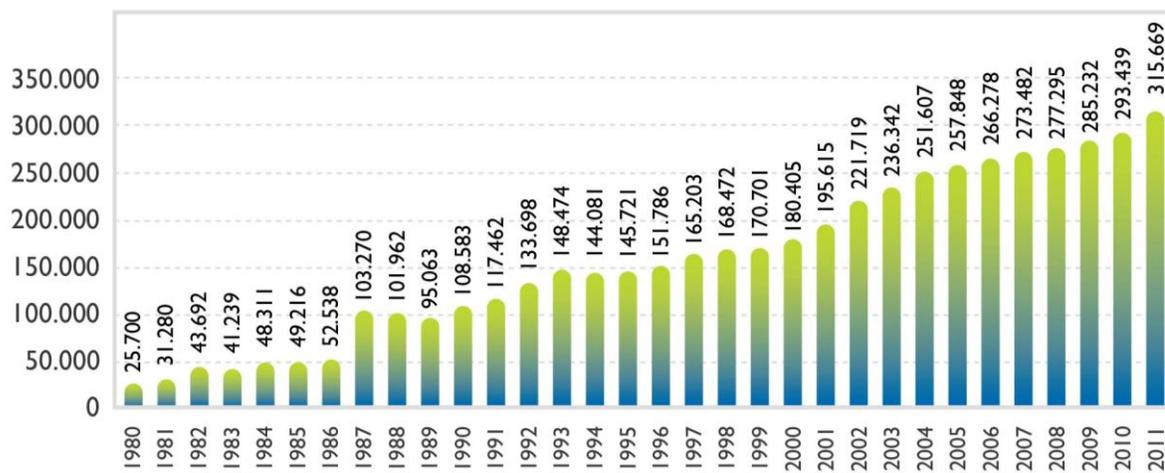
Esta etapa se caracterizó por una gran concentración en el desarrollo de empresas, servicios y actividades del sector de la salud. Esto especialmente después de la expedición de la Ley 100 de 1993, a raíz de la cual se iniciaron las operaciones de Coomeva EPS, la cual alcanzó casi 2.4 millones de usuarios. En Medicina Prepagada se alcanzaron cerca de 260 mil afiliados (Figuras 12 y 13).

Figura 12. Usuarios Coomeva EPS 1996 - 2011



Fuente: Datos oficiales de afiliados Coomeva EPS

Figura 13. Usuarios Medicina Prepagada 1980 – 2011



Fuente: Datos oficiales de población Coomeva Medicina Prepagada

En este período se debatió nuevamente la vocación económica de Coomeva y la elección entre la multiactividad frente a la especialización en la actividad financiera. En 1997, mediante una reforma estatutaria se consagró el planteamiento estratégico de la Cooperativa en torno a la especialización de los servicios financieros, con el convencimiento de que de esa forma se podrían garantizar la separación de riesgos, las posibilidades autónomas de desarrollo de las unidades y una mayor profesionalización de la gestión de cada unidad.

Sin embargo al año siguiente y a luz de la Ley 454 de 1998, se determinó dar marcha atrás y para mantener la multiactividad de la Cooperativa como eje central, y mediante el mecanismo de escisión impropia⁵⁹ conformar una empresa especializada en servicios financieros, creada por Coomeva como una más de sus unidades de servicios.

Con esta determinación, la Cooperativa mantuvo su carácter fundamental de organización multiactiva o polivalente, con una gama de servicios que entrega a sus asociados y a terceros, de forma especializada. Esto le ha permitido mantener la unidad de propósito, dirección y control, que es la que debe guiar los actos de los directivos y funcionarios de las empresas del Grupo así como las actividades del objeto social de cada una de ellas.

En estos años Coomeva vivió un proceso de afianzamiento continuo del modelo empresarial, bajo los principios cooperativos. Por tanto, contando ya con un importante número de empresas y unidades de negocios, la organización se vio impulsada a avanzar hacia propuestas de reconversión empresarial, cuya primera fase se dio con la constitución del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, al final del 2005.

En ese momento el Grupo quedó constituido por ocho empresas y por las unidades (o servicios) de solidaridad, auxilio funerario, educación, desarrollo empresarial, vivienda y seguros, los cuales quedaron dentro de la estructura de Coomeva Cooperativa Multiactiva como Matriz del Grupo Empresarial.

En este marco, la Cooperativa adoptó una serie de decisiones que tenían como objetivo definir las vocaciones económicas que marcarían su perfil empresarial,

⁵⁹ El mecanismo de escisión impropia contemplado en el artículo 45 ley 454 de 1988, permitía que una cooperativa pudiera escindir su actividad financiera, manteniendo el control de la misma a través de una propiedad mayoritaria, sin la condición de que los asociados debieran estar en ambas cooperativa. Evitando los riesgos de gobierno inherentes a esa figura que se llamó, “cooperativa espejo”.

desarrollar la doctrina cooperativa, proyectar el desarrollo de Coomeva, consolidar el manejo empresarial de las expectativas y necesidades de los asociados, de sus familias y de la comunidad; modernizar los procesos de gestión, dirección y administración, y profundizar el papel de Coomeva en el panorama del cooperativismo nacional e internacional.

Durante esta etapa se continuó profundizando el esquema de planeación y se adoptó el Modelo de Gestión Integral para la Cooperativa y todas las empresas, en razón de lo cual se definió que la Misión de Coomeva sería contribuir al desarrollo integral de los asociados, del sector solidario y de la comunidad en general, con fundamento en la filosofía, los principios y los valores del cooperativismo y con la visión de lograr asociados plenamente satisfechos.

El Plan Estratégico definió los siguientes objetivos:

- a. Ser líderes en la satisfacción integral de las necesidades de los asociados.
- b. Desarrollar una cultura del servicio en toda la organización.
- c. Lograr un crecimiento armónico, en asociación con las distintas empresas del Grupo.
- d. Mejorar el poder adquisitivo de los asociados.
- e. Ser líderes del sector cooperativo.

Se definieron también las primeras políticas generales orientadas al logro de la Misión:

- Prestar a los asociados de la Cooperativa y a la comunidad en general más y mejores servicios a través de las diversas empresas del Grupo.
- Lograr que cada una de las empresas del grupo potencialice al máximo el servicio que presta y obtenga la mayor productividad, eficiencia y eficacia.
- Lograr que cada una de las empresas del Grupo se especialice profesionalmente en la prestación del respectivo servicio que desarrolla.
- Lograr la mayor claridad y transparencia en las operaciones de cada una de las empresas del Grupo.
- Lograr que cada una de las empresas que conforman el Grupo tenga independencia patrimonial y autonomía.
- Lograr que la acción individual de las empresas contribuya al fortalecimiento del Grupo, para beneficio de los asociados y la comunidad.

- Promover la colaboración y apoyo entre las empresas del Grupo para lograr sinergia empresarial.
- Elaborar cada año un balance social.
- Centralizar el manejo de los recursos disponibles de tesorería.
- Elaborar cada año el Plan Estratégico de Desarrollo del Grupo Empresarial Coomeva y de cada una de las empresas que lo conforman.

Para esa época, el modelo adoptado por Coomeva se planteó como novedoso en el cooperativismo. Sin embargo, también fue calificado por otros como una desviación del modelo cooperativo, por cuanto establece empresarialmente el aprovechamiento máximo del carácter autogestionario de una cooperativa, produciendo circulación y potenciación de la riqueza económica de la entidad, mediante la satisfacción de muchas de las demandas de su base social y proyectándose hacia la comunidad en general.

Desde el punto de vista estratégico se puede resaltar durante esta etapa:

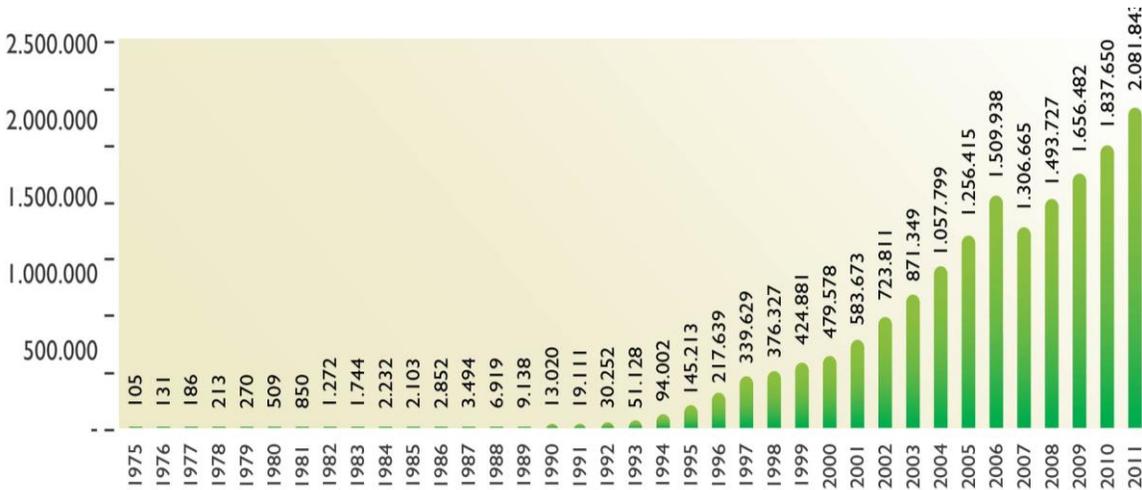
- La aceleración del crecimiento de la base social y con ésta, de todas las cifras financieras de Coomeva. Este hecho se explica por el desarrollo de una agresiva estrategia comercial de vinculación de asociados, apoyada por un importante grupo de promotores (sobre todo durante los primeros cinco años de la década del 90).
- Continuación de las actividades de ampliación del radio de acción nacional.
- Desarrollo de preponderancia regional dentro de los esquemas administrativos.
- Decisión de profundizar la especialización de las actividades a través de empresas y unidades, con énfasis en la salud, con la creación y participación en nuevas empresas.
- Adopción del Sistema de Gestión Integral, de sistemas de gestión de calidad y de seguimiento y control (*Balanced Score Card*), así como de herramientas para su administración (Corvu).

3.3.1 Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero. En este periodo Coomeva experimentó una fuerte expansión en su base social equivalente a un crecimiento anual promedio del 16.7%, pasando de 19.468 asociados en 1991 a 169.377 asociados en el 2005 (10.708 asociados por año).

Los ingresos pasaron de \$12.562 en 1991 a \$214.162 millones en el 2005 (crecimiento anual promedio del 22.5%). Los costos se incrementaron de \$7.963 millones a 87.126 millones, lo que indica un crecimiento del 18.6% promedio

anual. Dado el menor crecimiento porcentual en los costos que en los ingresos, se observó un incremento en mayor proporción de los excedentes anuales promedio (29.1%), los cuales pasaron de \$108 millones en 1991 a 3.878 millones en 2005. Durante esta etapa se adoptó la decisión de obtener mejores resultados financieros, sin que ello desvirtúe la acción cooperativa.

Figura 14. Activo de Coomeva. 1975 - 2011



Fuente: Estados Financieros de Coomeva

En las principales cifras del balance se aprecia un fuerte crecimiento en el activo y patrimonio (Figuras 14 y 15). El activo pasa de \$19.211 millones en 1991 a \$1.3 billones en 2005 (crecimiento anual promedio del 262.5%). El pasivo pasa de \$9.413 millones a \$312,891 (crecimiento anual promedio del 28.4%) y el patrimonio presenta un crecimiento anual promedio del 33.2%, pasando de \$4.552 millones en 1991 a \$252.507 millones en 2005. Estas cifras ubican comparativamente a Coomeva entre los grupos empresariales con más dinámica e importancia en Colombia.

Figura 15. Composición de activos, pasivos y patrimonio Coomeva. 1990 - 2005



Fuente: Estados Financieros de Coomeva. Informes a la Asamblea General de Delegados de Coomeva

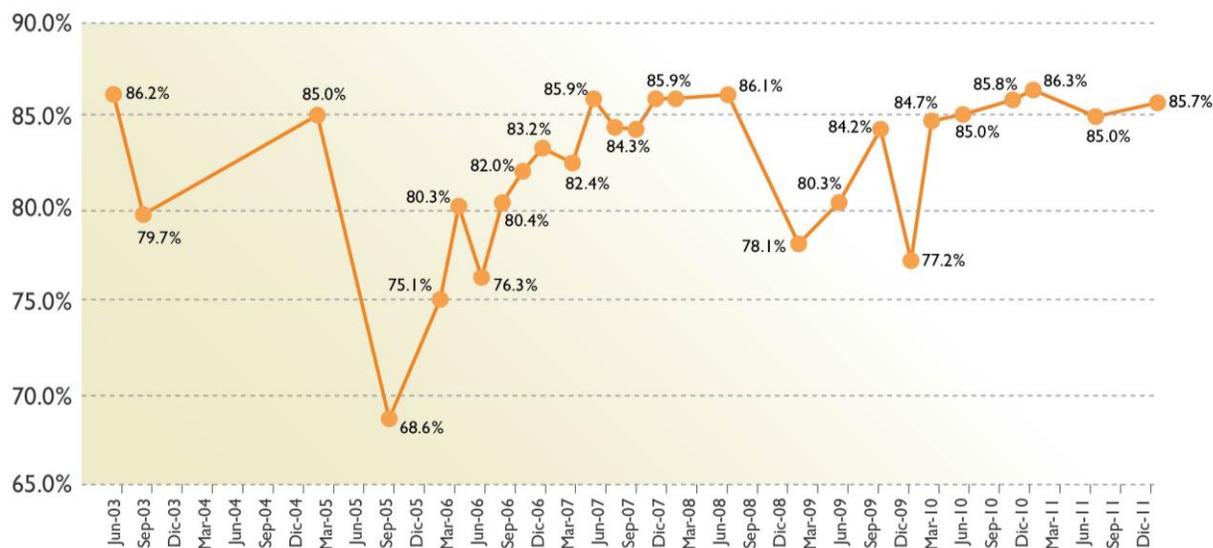
En 1998 se creó Coomeva Medicina Prepagada como una empresa independiente, hecho que se refleja en los estados financieros de Coomeva (Ver en anexo digital estados financieros 1975-2011).

En la composición del activo se observa un incremento en la proporción de la participación de las inversiones, pasando del 2% en 1990 al 21% en 2005, ello debido al incremento de las inversiones empresariales de Coomeva en las empresas del Grupo, demostrando claramente que esta fue una etapa en la cual la creación de nuevas empresas fue un hecho estratégico determinante. Estas inversiones fueron financiadas fundamentalmente con recursos propios de Coomeva como son los fondos y los aportes sociales.

3.4 FOCALIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD 2005 – 2012

Esta etapa se inició en medio de una gran crisis de la Cooperativa y sus empresas, especialmente en las del Sector Salud. Como se explicó en el capítulo correspondiente, este hecho se originó principalmente en problemas de gobierno corporativo, en razón a que algunos grupos de interés se tomaron el poder y control de Coomeva y especialmente de las empresas de salud, lo que afectó gravemente el desempeño financiero y obligó a hacer grandes ajustes en las cifras de resultados durante los años 2005, 2006 y 2007. La situación se vio reflejada en el indicador de confianza, el cual descendió a niveles del 68.6% en 2005, frente a comportamientos superiores al 85% que habían sido los resultados alcanzados anteriormente (Figura 16).

Figura 16. Índice de confianza de asociados. 2005-2011



Fuente: Datos encuesta ICA 2003-2011

Una vez corregidos los principales problemas de gobierno vino una etapa de recuperación, consistente del crecimiento de asociados alrededor de la MEGA de los 300K⁶⁰ y basada en la estrategia de situar “el asociado como centro de la organización”.

Se observa también una recuperación y mejoramiento de los resultados financieros, especialmente durante los años 2007-2010. A partir del 2011 los resultados se ven afectados por la crisis del sistema de salud colombiano y en una menor medida por la crisis financiera mundial iniciada en Estados Unidos durante el 2008, la cual se ha extendido en 2012 a Europa. Esta crisis aunque no ha afectado profundamente a Colombia, sí ha generado procesos de desaceleración económica.

Durante esta última etapa es posible identificar en toda la documentación estratégica y en los registros acerca de las decisiones y de los resultados, tres grandes hitos que reflejan una constante preocupación:

- **Mantener al asociado como centro de la organización**, fortaleciendo el concepto de la asociatividad como la actividad empresarial más importante del Grupo, unida a una alta motivación por participar y liderar los organismos de integración y promoción cooperativa.
- **Avanzar en la maduración y consolidación como grupo empresarial.**
- **Orientar el Grupo hacia la creación de valor económico**, a través de una estrategia de integración concéntrica.

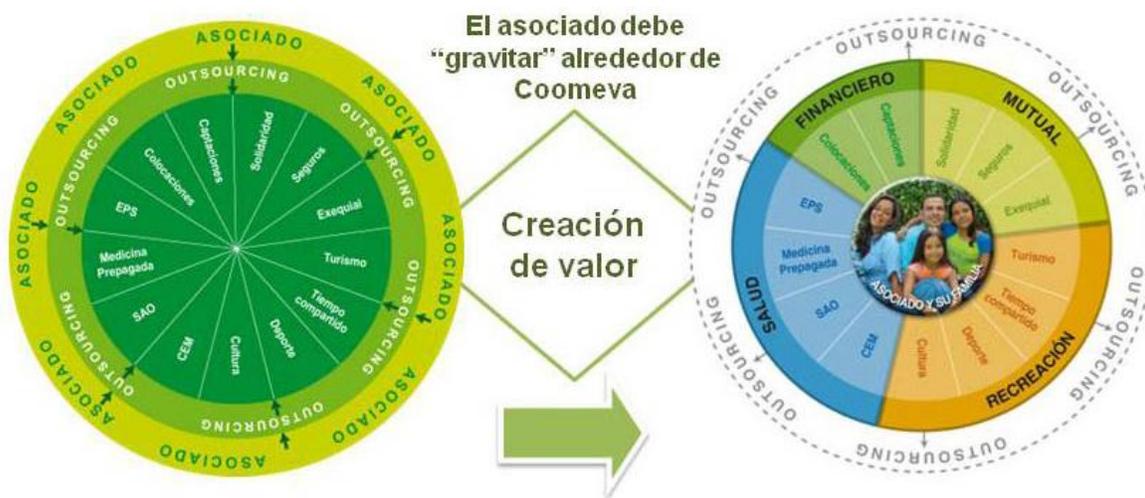
Es importante explicar cómo se materializan en decisiones o hechos para el Grupo, algunas de estas definiciones estratégicas:

3.4.1 Asociados como centro de la Organización. La gran estrategia del Grupo consiste en la multiactividad y en la integración de los servicios, lo cual quiere decir que Coomeva declara que su factor diferenciador y su fundamento competitivo radica en su capacidad de organizar una oferta múltiple de productos para ponerla al servicio del asociado y su familia.

⁶⁰ MEGA aprobada por el Consejo de Administración, cuya meta es alcanzar los 300.000 asociados al año 2013

Durante esta etapa, Coomeva pasó de una estrategia en la cual la organización se centraba en sus actividades y en sus empresas, con una oferta tipo “catálogo”, en la cual el asociado escogía los servicios, a una estrategia en la cual los servicios se diseñan en respuesta a las necesidades de los asociados y se integran en una propuesta de valor única (Figura 17).

Figura 17. Asociados como centro de la organización

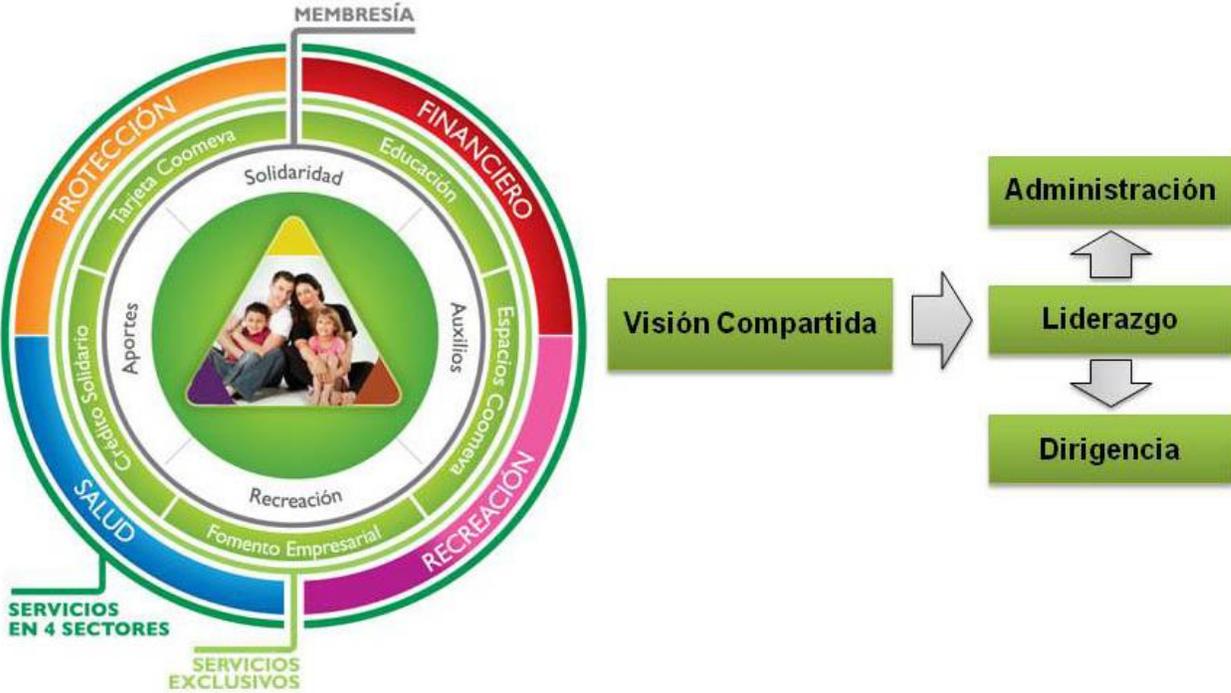


La materialización de la estrategia se logra a través de los Centros de Atención al Asociado, CAC, y de la alineación organizacional que garantiza el logro de una visión compartida (Figura 18).

El propósito es hacer de Coomeva un lugar donde el asociado gravita para satisfacer sus necesidades de calidad de vida, mediante la obtención de servicios de afiliación y pertenencia a una comunidad de profesionales, educación, satisfacción personal, seguridad social y previsión, seguridad y crecimiento profesional y financiero y seguridad para el futuro de su familia (Figura 18). Para

lograr este propósito es necesario establecer esquemas permanentes de comunicación y trabajo conjunto entre la administración y la dirigencia, los cuales garanticen el desarrollo de una visión compartida, de tal forma que mediante un ejercicio de liderazgo y de toma de decisiones, se logre la alineación y el despliegue de la estrategia, de forma que se cumplan los objetivos del Plan Estratégico.

Figura 18. Multiactividad e integración de servicios



A partir del 2009, consecuente con el objetivo de reforzar la importancia de los asociados para la organización, se declaró una meta de crecimiento cuyo objetivo es llegar a 300 mil asociados en el 2012, buscando realizar un “salto cuántico”⁶¹ frente a las anteriores cifras. Esta meta se convirtió en un importante elemento dinamizador de las estructuras de vinculación y de retención de asociados, así como de la prestación misma de los servicios, siendo las cifras de crecimiento una muestra indudable de los resultados alcanzados, al pasar de 170.000 asociados en 2005 a 280.000 (proyectados en 2012). Esta estrategia se ha visto fortalecida mediante los cambios estatutarios que ampliaron las posibilidades de vinculación para jóvenes profesionales y familiares de asociados. Sin embargo, una preocupación actual radica en los altos niveles de deserción, lo cual ha impulsado una revisión de la estrategia de crecimiento.

Otro hecho estratégico relevante de la orientación cooperativa hacia el asociado es la mayor integración al movimiento cooperativo nacional e internacional, lo cual ha llevado a Coomeva a contar con dos asientos en el Consejo de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI. Uno lo ocupa la presidenta del Consejo de Administración de Coomeva, María Eugenia Pérez, como Presidenta Mundial del Comité de Género de la ACI y otro, el Presidente Ejecutivo, Alfredo Arana, como Presidente del Comité Financiero, COFIA, de la ACI.

3.4.2 Maduración y consolidación como Grupo Empresarial. Este hito se concreta a través de los siguientes hechos:

El registro oficial del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva que se llevó a cabo en el 2005, reconoció un hecho que desde tiempo atrás ya era una realidad: Coomeva ya actuaba como matriz de un conjunto de empresas subordinadas (Figura 19), lo cual posteriormente se concretó mediante un acuerdo del Consejo de Administración del año 2007. Esto marcó una decisión fundamental desde el punto de vista estratégico, puesto que a partir de ese momento, tanto la formulación estratégica como la configuración de la estructura orgánica y financiera, deben corresponder a esta nueva forma jurídica de la organización.

Un hecho relevante fue el Acuerdo de Cuba (2005), del cual no existe un documento formal que contenga sus definiciones y solo se cuenta con las actas del Consejo de Administración celebrado en Cuba⁶². Sin embargo, y dada la

⁶¹ DE LOS ANGELES, María. Salto Cuántico. Marzo 2009. <http://www.vidaextraordinaria.com/salto-cuántico/>

⁶² ACTA No. 947, 7 de Septiembre de 2005. Página 19.Cuba. 23p.

trascendencia de los compromisos establecidos mediante este Acuerdo, el Presidente del Consejo de Administración rindió informes a las Asambleas realizadas durante el 2006⁶³, ⁶⁴ acerca del mismo y de los avances en su desarrollo. La evolución de la organización durante los años subsiguientes ha demostrado que este Acuerdo marcó un cambio radical en las políticas y estructuras de gobierno de la organización, al suprimir elementos de coadministración y prevenir, controlar y regular los conflictos de interés.

Así mismo, se llevó a cabo un ejercicio participativo de “repensar a Coomeva”, el cual aportó importantes definiciones tales como: organizar a Coomeva como una *holding* y a sus empresas por sectores; entender Coomeva y su actuación a través de dos dimensiones: la cooperativa y la empresarial (corporativa), en la primera se reconoce la responsabilidad y el propósito fundacional con los asociados y en la segunda se asumen compromisos con la creación de valor y la gestión del riesgo. Así mismo, introdujo definiciones como la de Estrategia Corporativa, que indica en cuáles negocios estar y en cuáles no estar; y la de Estrategia Competitiva o propia de cada unidad o negocios; al tiempo que generó los elementos para la formulación del Plan Estratégico 2010-2015.

La definición de este Plan Estratégico se acompañó de la Declaración de Calima (2010), la cual brindó y ratificó definiciones, políticas y compromisos de gobierno y de propósito, pilares de los objetivos de la organización y de la actual estructura y roles de las unidades y sectores. La Declaración fue aprobada por el Consejo de Administración mediante Acuerdo 358 de septiembre de 2011.

Cada año la Presidencia establece las prioridades estratégicas, las cuales enfocan las acciones que se deben cumplir para avanzar en el logro de los objetivos del Plan Estratégico.

Puede decirse que durante esta etapa, desde lo estratégico, Coomeva alcanzó un gran avance en su maduración y consolidación como grupo empresarial, mediante la adopción de las importantes definiciones y decisiones mencionadas, lo cual se refleja en la profesionalización de sus estructuras y en la conformación de los cuadros gerenciales, con énfasis en el desarrollo de los colaboradores del Grupo y en la búsqueda permanente de una transformación cultural orientada por los valores y por la cultura del servicio.

⁶³ ACTA No. 42. XLII Asamblea General Ordinaria de Delegados. Santiago de Cali, Colombia. Marzo 2005. 63p

⁶⁴ ACTA No. 15. XV Asamblea General Extraordinaria de Delegados. Santiago de Cali, Colombia. Julio 2006. 54p

Estos logros le fueron reconocidos a Coomeva en el 2011, al recibir de parte de la Presidencia de Colombia el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011⁶⁵.

3.4.3 Integración focalizada o concéntrica y la creación de valor. Dada la difícil situación de resultados con la que inicia esta etapa, la organización se orienta hacia una búsqueda constante de mejores resultados y de creación de valor, a través de los hechos y decisiones que se sintetizan a continuación y que parten de las definiciones estratégicas ya mencionadas (Figura 19).

3.4.4 Resultados en vinculación de asociados y desempeño financiero. El crecimiento de asociados durante esta etapa (Figura 20) evidencia la estrategia de centrar la organización en el asociado y de retornar a la asociatividad como la actividad principal de la Cooperativa, logrando crecer de 170.000 asociados en el 2005 a 280.000 en 2012, para un promedio anual de 15.714 asociados (8.7%).

Lo anterior significa que casi un 40% de la base social con que cuenta la Cooperativa en el 2012 se asoció durante los últimos siete años. El crecimiento se basó fundamentalmente en el mejoramiento de la propuesta de servicios y en una estrategia comercial más agresiva, a través de la organización de los canales de vinculación mediante asesores y del programa de referidos, con resultados importantes de crecimiento en Bogotá y los santanderes.

⁶⁵ Premio Colombiano a la Calidad la Gestión: es un reconocimiento que hace el gobierno colombiano a través del Ministerio de Industria y Comercio en alianza con la Corporación Calidad a aquellas empresas que demuestran con su modelo de gestión y sus resultados, prácticas administrativas de talla mundial.

Figura 19. Línea de tiempo creación de empresas, unidades y servicios

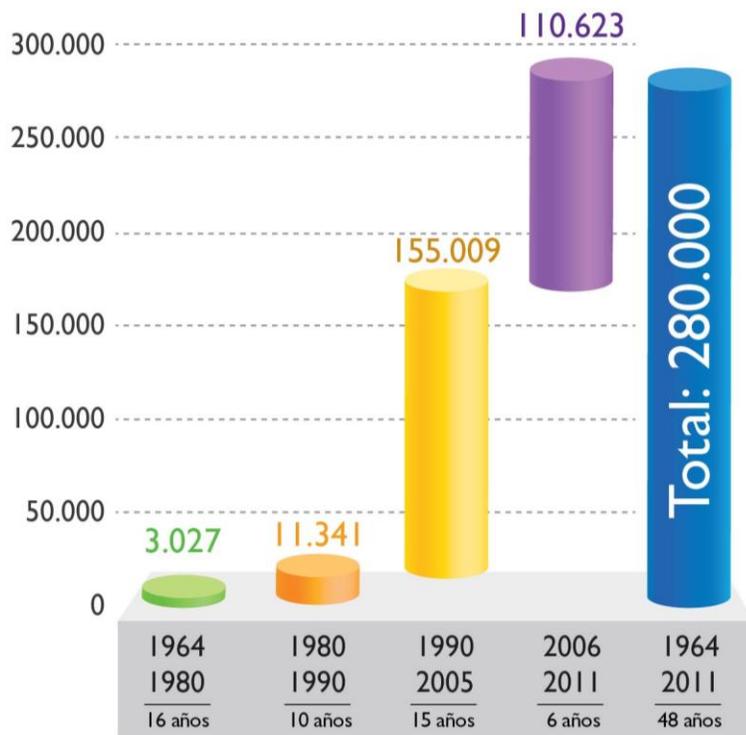
Línea de tiempo Creación de empresas, Unidades y Servicios

en cada Etapa Estratégica
de Coomeva
1964-2012 · 48 Años



Fuente: Actas de Asamblea, informes a la Asamblea y certificados de Cámara y Comercio

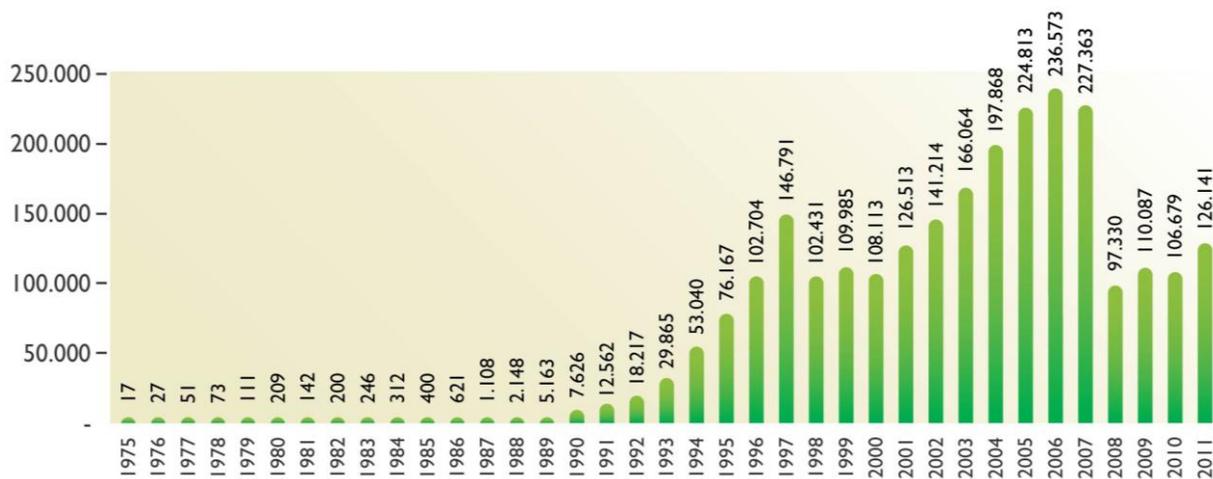
Figura 20. Incremento en la población de asociados. 1964 - 2011



Fuente: Informes a la Asamblea General de Delegados de Coomeva y al Consejo de Administración de Coomeva

Aunque la siguiente revisión de las cifras financieras de Coomeva se refiere a los estados financieros básicos, hay que indicar que a partir del 2005, a raíz del registro del Grupo Empresarial, surgió la obligación legal de consolidar y presentar los estados financieros como Grupo. Es así como en entre 2006 y 2011 los estados financieros consolidados muestran que los activos del Grupo pasaron de \$1.7 billones a \$3.7 billones, creciendo anualmente en un promedio del 13,8%; al tiempo que los ingresos pasaron de \$1.7 billones a \$2.9 billones, con un incremento anual promedio del 9,3% (Figura 21).

Figura 21. Total de ingresos de Coomeva

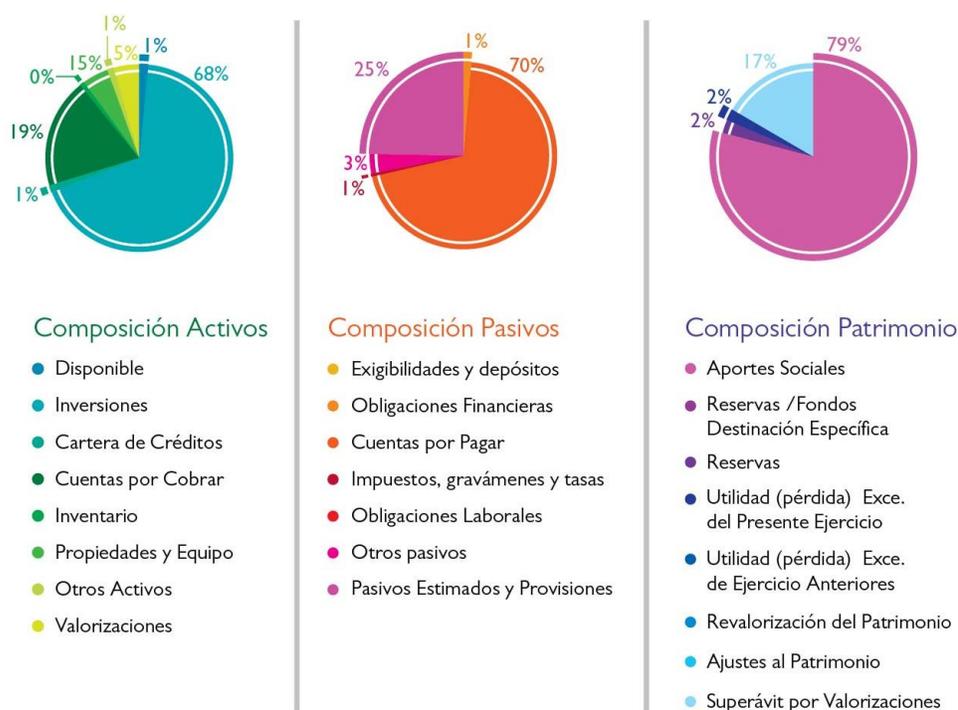


Fuente: Estados Financieros de Coomeva

En el 2006 la Cooperativa reportó su nivel de ingresos más alto -\$236.573 millones de pesos- que contrasta con los ingresos reportados en 2011 por \$126.141 millones de pesos. Esta reducción en los ingresos se explica por la creación de la Cooperativa Financiera Coomeva mediante la escisión de activos y pasivos, hecho que implicó reportar los ingresos y los activos y pasivos derivados de la actividad de ahorro y crédito en la cooperativa financiera escindida y no en Coomeva.

En las principales cifras del balance se aprecia un fuerte crecimiento en el activo y patrimonio (Figura 22). El activo pasa de \$1.3 billones en 2005 a \$2.1 billones en 2011 (crecimiento anual promedio del 8,3%); el pasivo se reduce de \$313.000 millones a \$34.500 y el patrimonio presenta un crecimiento anual promedio del 14.9%, pasando de \$253.000 millones en 2005 a \$583.000 millones en 2011.

Figura 22. Composición de activos, pasivos y patrimonio. 2005 - 2011



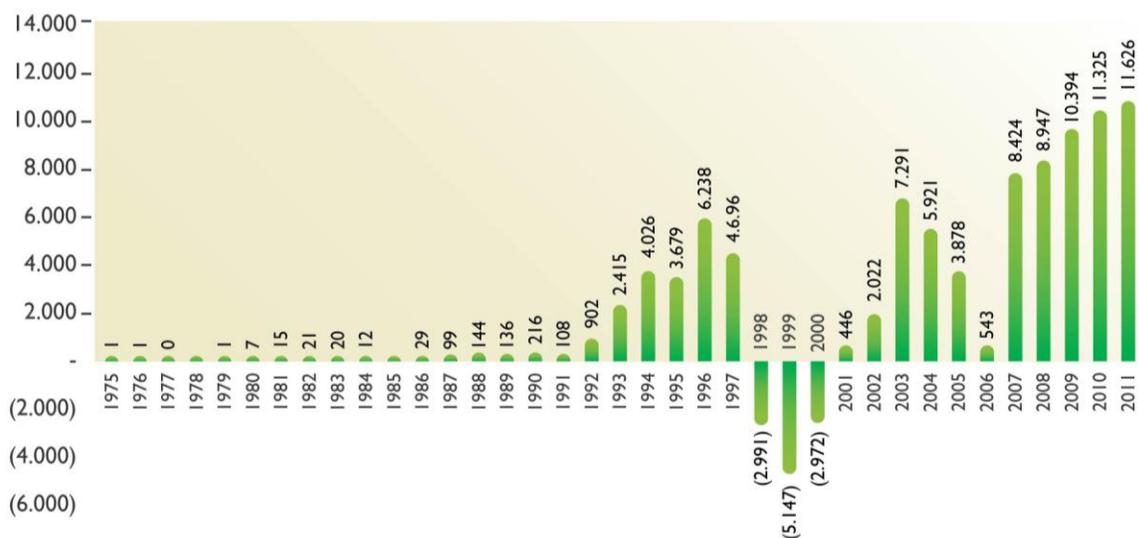
Fuente: Estados Financieros de Coomeva. Informes a la Asamblea General de Delegados de Coomeva.

Durante esta etapa se adoptó una estrategia de focalización, en la cual no se realizaron inversiones en nuevos sectores y se orientaron los recursos hacia las actividades con mayor potencial de rentabilidad y menor riesgo dentro de cada uno de los cuatro sectores ya definidos en el Grupo Empresarial.

Las cifras al cierre 2011 no reflejaron el impacto de esta estrategia, debido principalmente a la alta participación con que cuenta Coomeva EPS dentro del Grupo.

Durante la primera fase de esta etapa se observó una reducción en los excedentes (Figura 23) como resultado de los ajustes en las inversiones empresariales, con una posterior recuperación, alcanzando en 2011 excedentes por \$11.626 millones. Estas cifras no contemplan las utilidades derivadas de la actividad financiera debido a la escisión.

Figura 23. Utilidad neta de Coomeva. 1975 – 2011



Fuente: Estados Financieros de Coomeva

En cuanto a las cuentas del Balance, el cambio más significativo se da en el pasivo. Éste se reduce en un 92% debido a la desaparición del rubro de exigibilidades y depósitos, el cual era justificado mientras se contara con la Unidad de Ahorro y Crédito dentro de Coomeva, antes de la constitución de la Cooperativa Financiera.

En la composición del activo se aprecia un gran cambio. Las inversiones pasan de tener una participación del 21% en 2005, al 68% en 2011, y la cartera de crédito se redujo del 67% al 1%. Ambas variaciones se explican por la constitución de la Cooperativa Financiera (posteriormente Bancoomeva), así como por el incremento en las inversiones de la Cooperativa en las empresas del Grupo Coomeva. Por su parte en el pasivo, las exigibilidades y depósitos desaparecen y las cuentas por pagar se convierten en el principal rubro de esta cuenta. (Ver anexos digitales. Balance General).

4. GOBIERNO CORPORATIVO

El gobierno corporativo es trascendental para el desarrollo de las organizaciones y especialmente para las cooperativas. Éste genera las condiciones para que una empresa avance en las decisiones estratégicas, respondiendo efectivamente a sus propósitos fundacionales y armonizando su desempeño con los intereses de los diferentes grupos de interés o *stakeholders*; lo cual facilita el proceso de gestión de la empresa y estimula en los diferentes grupos respuestas positivas hacia ella.

Por ello, se puede declarar que una buena gobernanza en la empresa facilita la creación de valor, favorece la distribución equitativa de beneficios entre sus grupos de interés y por tanto es generadora de reputación y confianza, a tal punto que en los últimos tiempos se ha convertido para los inversionistas en factor fundamental al momento de valorar las empresas.

El tema del gobierno corporativo no es nuevo en el contexto organizacional. Todas las empresas, independiente de su forma societaria, antes y ahora han adoptado prácticas basadas en iniciativas, objetivos y conceptos organizacionales, que estructuran su rutina diaria y les permiten tomar decisiones. Lo novedoso es la necesidad de abordar el tema de manera formal e integral, desde el contexto del proceso histórico de las organizaciones, desarrollando una conceptualización consistente y coherente, que pueda ser validada en la práctica y que brinde respuestas efectivas a las problemáticas surgidas de los intereses, expectativas y necesidades de los diversos grupos de interés. La historia ha demostrado que el ignorar la importancia del tema ha llevado no solo a grandes corporaciones a su desaparición, sino que también ha generado crisis sistémicas globales.

Como se mencionó, en las cooperativas se reconocen singularidades que hacen que sus modelos de gobierno involucren temas cruciales como la participación y la representación democrática amplia de sus asociados como gestores. Incluso la forma de aplicación de los principios y valores marca diferencias en los modelos de gobierno, situación que se reconoce en este trabajo y que se consideró en el análisis de la evolución de los modelos de gobierno de Coomeva.

Con base en lo anterior, se visibilizaron y analizaron las relaciones existentes entre los grandes hitos estratégicos y de resultados de Coomeva y los más importantes avances en las prácticas y en los modelos de gobierno de la organización. Como momentos estratégicos decisivos de crecimiento de la organización se establecieron la apertura del vínculo social, la diversificación, la

especialización de las actividades, la focalización y la expansión geográfica, los cuales se han acompañado también de ajustes importantes en las formas y sistemas de gobierno. Estos han permitido la ejecución de las estrategias y por tanto el desarrollo sostenido de Coomeva y de sus empresas, tal como se muestra en la Figura 19 de la línea de tiempo de creación de empresas y en la Figura 24 de línea de tiempo de gobierno corporativo, en cada una de las cuatro etapas estratégicas, que sirvieron como marco de referencia para el análisis de la gobernabilidad en la organización (ver Figura 24 y Anexo 3).

Este análisis se realizó para cada una de las cuatro etapas de desarrollo establecidas, con base en los siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuál fue el modelo de gobierno y de estructura administrativa aplicado?
- b. ¿Quién ostentaba los derechos decisorios en la orientación estratégica y toma de decisiones?
- c. ¿Cómo se efectuó el reparto de resultados?

Para identificar la relación entre la estrategia y los modelos de gobierno cooperativo adoptados, se buscó identificar aspectos como:

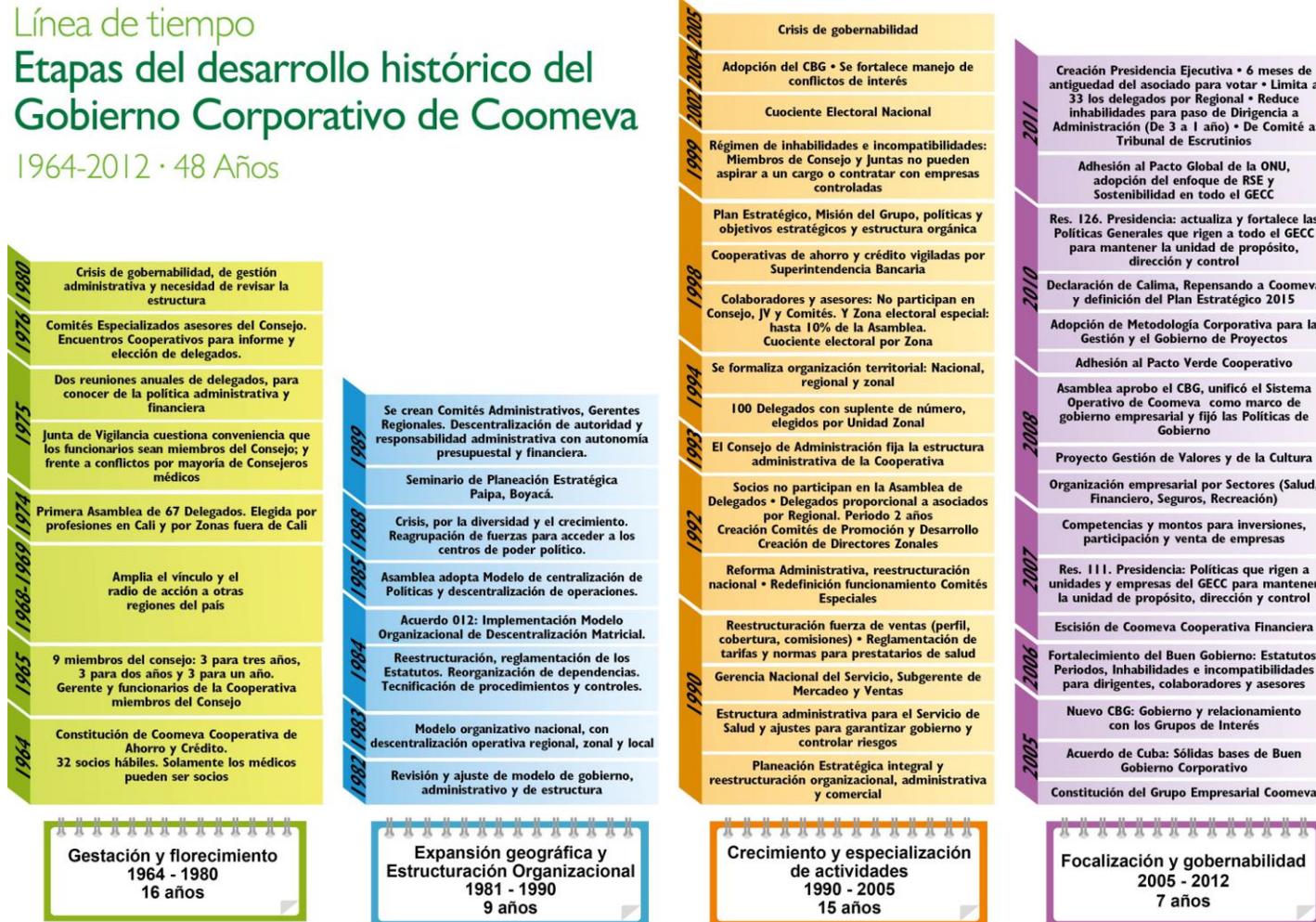
- Cambios estatutarios que impliquen cambios en la forma de gobierno.
- Cambios en la estructura organizacional.
- Especialización de actividades en empresas.
- Conformación y creación del Grupo Empresarial Cooperativo, matriz, filial y subordinadas.
- Crisis de poder, conflictos de interés y formas de solución.

A continuación se analizan cómo se han dado los cambios en gobierno corporativo en Coomeva, especialmente por razones de cambio estratégico y otras veces por necesarias correcciones de rumbo.

4.1 GESTACIÓN Y FLORECIMIENTO 1964 - 1980

4.1.1 Modelo de gobierno y estructura administrativa. Como resultado del crecimiento en el número de asociados, la organización pasó de una Asamblea de Asociados con un nivel de participación relativamente bajo, a la figura de una Asamblea de 67 Delegados en 1974, elegidos por profesiones en Cali y por zonas en otras ciudades. Lo anterior intensificó los procesos democráticos de la Cooperativa y permitió la representatividad nacional. En 1976 se crearon los Comités Asesores del Consejo y los Comités Regionales.

Figura 24. Línea de tiempo desarrollo histórico del gobierno corporativo



Fuente: Actas de Asamblea. Actas del Consejo de Administración. Informes a la Asamblea. Archivo.

El poder y control de la Cooperativa lo ostentaban los fundadores, bajo el liderazgo del médico Uriel Estrada. Además, había alta preponderancia, representación y dominio en la Cooperativa por parte de los profesionales de la salud, principalmente médicos, lo cual responde al hecho que durante los primeros cuatro años de existencia (1964 – 1968) únicamente se vincularon profesionales de la Medicina y a pesar que entre 1968 y 1969 se abrió el vínculo a los demás profesionales, los médicos continuaron siendo un grupo mayoritario de asociados.

Los asociados que a su vez eran funcionarios de la Cooperativa podían también ser elegidos como delegados y miembros del Consejo, por lo cual el nivel de coadministración era muy alto, sin que hubiese distinción entre administración y dirigencia. Este hecho es natural en una entidad cooperativa en sus inicios.

Esta etapa culmina con una crisis de gobernabilidad y con la necesidad de reorientar la gestión administrativa y de revisar la estructura de la Cooperativa.

4.1.2 Orientación estratégica y toma de decisiones. Durante esta etapa se avanzó en el proceso fundacional y se sentaron las bases financieras para el desarrollo de la Cooperativa, a través de una sólida estructura de aportes permanentes, de la constitución y la consolidación de diversos fondos sociales.

En esta etapa se observa una orientación hacia la diversificación de los servicios, algunos de ellos novedosos y que no existían en el mercado, brindando respuestas a necesidades específicas, como es el caso del “Servicio de Cuidados de Salud” que se constituye en el primer servicio de medicina prepagada de Colombia.

Por otro lado, también es evidente el énfasis en el crecimiento de la base social mediante:

- Apertura del vínculo asociativo para todo tipo de profesionales, a los cónyuges y a los miembros del grupo familiar y también para que los empleados de la Cooperativa pudieran tener la calidad de asociados (1969 - 1969).
- Expansión geográfica a partir de 1978.
- Intensa participación en espacios de integración y de promoción del Modelo Cooperativo.

4.1.3 Reparto de resultados

- Proceso de acumulación interno en la Cooperativa, sin distribución de excedentes.
- Servicios subsidiados, aunque puede verse que existían grupos de interés selectivos por uso de servicios que aprovechaban los beneficios.
- Generación de oportunidades de trabajo a profesionales de la salud a través de Coomeva Medicina Prepagada.

4.2 EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL 1980 – 1990

4.2.1 Modelo de gobierno y estructura administrativa. Se revisa y ajusta el modelo de gobierno y de administración y se avanza hacia una organización nacional, con descentralización operativa regional, zonal y local. Para ello se aprueba una estructura matricial que otorga alto grado de poder político y administrativo a los Comités Regionales y a las regiones, a través del Acuerdo 012 de 1984, por medio del cual se establece la estructura orgánica para la Cooperativa, a nivel general y de sucursales (ver anexos digitales).

Todo lo anterior consolida el poder regional, pero también conduce al surgimiento de una época de crisis por la diversidad generada por el crecimiento, con reagrupación de fuerzas políticas y enfrentamientos por acceder a los centros de poder político (1988).

A pesar de lo anterior, se continúa avanzando en el fortalecimiento de estructuras de participación, gestión y administración regional.

4.2.2 Orientación estratégica y toma de decisiones. Se desarrolló un amplio proceso de expansión geográfica nacional. Se creó la sucursal Palmira (1984). Nació Coomeva en Bogotá (1985). Se creó la zona de Armenia (1987) y se creó la zona Barranquilla (1988).

Se desarrollaron nuevos servicios y empresas, complementarios a los que ya existían, tales como la Agencia de Turismo de Coomeva (Procoltur) (1982), el Fondo de Auxilio Funerario (1988) y Salud Oral (1986). En 1982 se creó la Fundación Coomeva para el Desarrollo Social (1989), empresa que solo inicia operaciones de acuerdo con su objeto social en el año 2005.

En 1982, nuevamente se amplió el vínculo asociativo permitiendo la asociación de técnicos y tecnólogos a la Cooperativa y en 1989 se cambia la razón social por la de "Cooperativa Médica de Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva", suprimiendo la palabra Ltda y agregando "y de los profesionales de Colombia", para reconocer la realidad, de forma que expresara las modificaciones introducidas en cuanto a la apertura del vínculo asociativo y a la ampliación del radio de acción en el ámbito geográfico nacional.

Se crearon los Grupos de Planificación Especializada por Servicio y los Grupos de Planificación Especializados por Región, como primer ejercicio formal de planeación (1984).

En 1989 se definió que los asociados cancelarían aportes sociales individuales ordinarios en la cuantía, forma y condiciones que reglamentara el Consejo de Administración.

4.2.3 Reparto de resultados. Continuó el proceso de acumulación en la Cooperativa, a partir de las aportaciones y de los fondos sociales. Se generaron subsidios cruzados e intereses selectivos para quienes hacían uso de los servicios, especialmente los de crédito y de medicina prepagada.

Se consolidó la generación de oportunidades de trabajo a profesionales de la salud a través de los servicios de medicina prepagada y se declaró como propósito central de estos servicios, el ser fuente de empleo para los asociados. Sin embargo, esta situación generaría conflictos posteriores, por la incapacidad de la Cooperativa de absorber toda la oferta de trabajo y por la aparición de conflictos de interés.

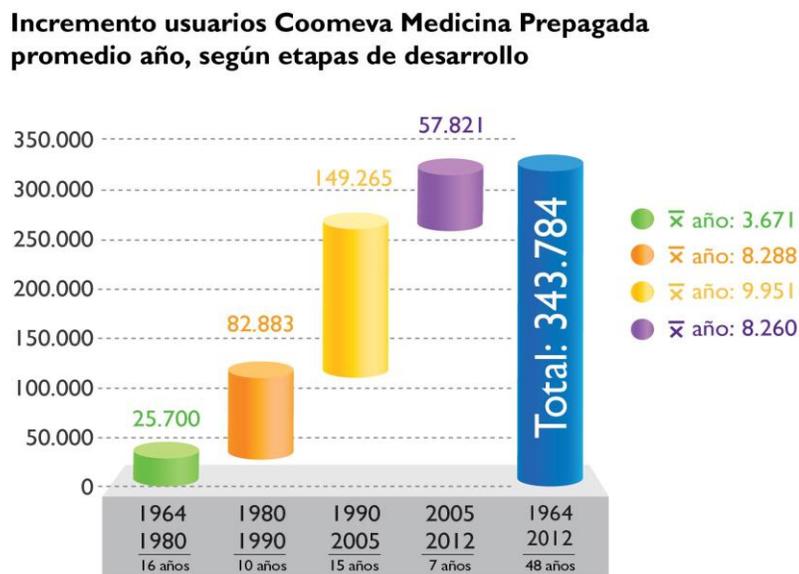
4.3 CRECIMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES 1990 – 2005

4.3.1 Modelo de gobierno y estructura administrativa. En esta etapa se destaca la alta influencia ejercida en la gestión estratégica y administrativa de la Cooperativa, bajo el liderazgo del médico Armando González Materón, quien en 1988, 1990 y desde 1996 hasta el 2006 se desempeñó como presidente del Consejo de Administración.

Como hechos relevantes de gobernabilidad durante este periodo se hallaron:

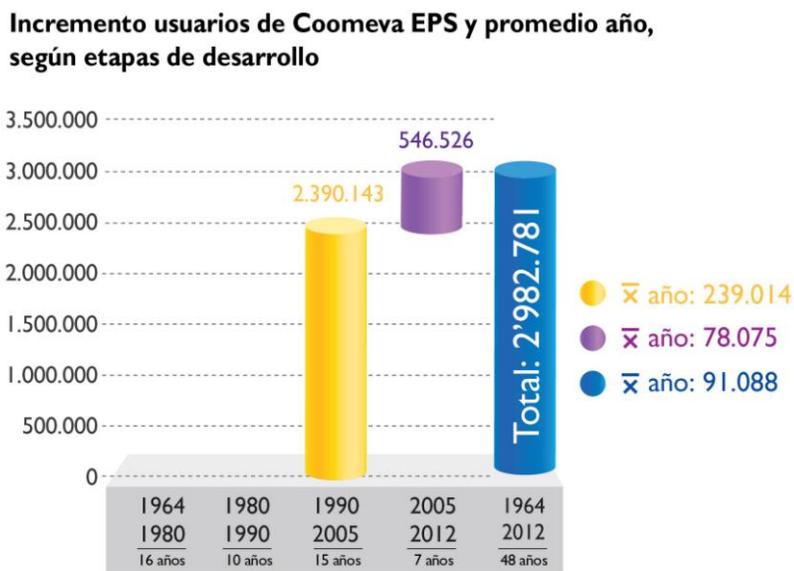
- Definición y fortalecimiento de las estructuras organizacionales, administrativas y comerciales de la Cooperativa, estableciendo un modelo de gobierno mediante una estructura corporativa, de unidad de negocio, con operación regional.
- Aumento en el número de delegados (se incrementan a 100) a la Asamblea General (1994).
- “Captura” de la Asamblea por parte de delegados vinculados a la Administración en un porcentaje superior al 60%, y por ello, en 1998 se establece inhabilidad para que los colaboradores y asesores comerciales de Coomeva sean miembros del Consejo, de la Junta de Vigilancia y de los comités de la dirigencia y se crea una Zona Electoral Especial para los colaboradores, quienes no pueden representar más del 10% de la Asamblea, posteriormente se estableció que solamente podría haber un delegado empleado por cada regional (6 delegados).
- Adopción del Código de Buen Gobierno por parte del Consejo de Administración y establecimiento de un régimen de inhabilidades e incompatibilidades estatutarias. Se incrementa y se exige la renuncia de los miembros de Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia que aspiren a un cargo o para contratar con cualquiera de las empresas en las cuales Coomeva tuviera el control (1999 - 2002).
- Fenómeno de preponderancia de los intereses de los profesionales de la salud, en relación con las posibilidades de contratación en las empresas del Sector Salud, a raíz del rápido crecimiento de la Cooperativa alrededor de negocios de la salud. Este fenómeno fue mucho más relevante a partir del inicio y desarrollo de Coomeva EPS y finalmente representó serias implicaciones sobre la gobernabilidad (Figuras 25 y 26).

Figura 25. Crecimiento de usuarios de Coomeva Medicina Prepagada



Fuente: Datos de población Coomeva Medicina Prepagada. Archivo

Figura 26. Crecimiento de usuarios de Coomeva EPS



Fuente: Datos oficiales de población Coomeva EPS. Archivo

Esta etapa culmina en medio de una profunda crisis de gobernabilidad de la organización que condujo a debates internos y externos, inclusive por parte del Congreso de la República, generando un alto riesgo reputacional (noviembre de 2005), lo cual impulsó el posterior Acuerdo de Cuba (2005) que buscó sentar nuevas bases de gobierno corporativo.

4.3.2 Orientación estratégica y toma de decisiones

- Durante esta etapa se inicia la estructuración formal de los procesos de planeación estratégica y se impulsan estrategias para lograr el crecimiento en el número de asociados 1990 – 1991.
- En 1992 se estableció que los aportes sociales se realizarían con base en un porcentaje de sus ingresos económicos. A partir de 1994 se definió que los aportes serían equivalentes a un porcentaje sobre el Salario Mínimo Legal Mensual Vigente, determinado por la utilización del crédito por el asociado.
- Creación de la Entidad Promotora de Salud, Coomeva EPS, S.A. (1995).
- Creación de la Regional Eje Cafetero (1996).
- Coomeva se une al proyecto de la Clínica Materno Infantil Los Farallones (1997).
- Se constituye la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura, entidad del Grupo encargada de promover programas para el aprovechamiento del tiempo libre de los asociados y su familia (1997).
- Reforma Estatutaria que consagró el planteamiento estratégico de la Cooperativa en torno a la especialización de los servicios (renunciando a la multiactividad), con el convencimiento de que de esa forma autónoma se podría garantizar la separación de riesgos, autonomía en el desarrollo y mayor profesionalización (1997).
- Reforma de Estatutos que determina mantener la multiactividad y mediante la figura de escisión, conformar una empresa especializada en servicios financieros, que funcionaría como una más de las unidades del Grupo Empresarial (1998). Se concreta en el año 2007.
- Se establece el Plan Estratégico, la misión del Grupo, sus políticas y objetivos estratégicos y su estructura orgánica (1998).
- Coomeva aumenta su participación en el capital de la sociedad Sercofun por la crisis de finales de los 90 y la subsecuente desaparición de las más importantes cooperativas de la región, con lo cual asume el control administrativo de la entidad (1999).
- El Consejo de Administración y la administración concentran sus esfuerzos en el crecimiento de las empresas del sector salud (1998 – 2004).
- Coomeva adopta el Sistema de Gestión Integral como modelo de gestión para el Grupo Empresarial (2000-2001).

- Certificación en la norma ISO 9001, versión 2000 para Coomeva (2002). A partir de esta fecha todas las empresas del Grupo y sus unidades de negocio lograron también la certificación.
- Creación de regionales, de sucursales y apertura de oficinas en diferentes ciudades del país.
- La Asamblea autoriza la creación de Coomeva Financiera por escisión impropia de la Cooperativa Multiactiva (2004).
- Se crea Coomeva Servicios Administrativos S.A. (2005).

4.3.3 Reparto de resultados

- Los beneficios se orientan principalmente hacia el grupo de asociados con intereses específicos en las empresas de salud.
- La acumulación de pérdidas en la EPS conlleva a una dramática reducción de los resultados de la Cooperativa.

4.4 FOCALIZACIÓN Y GOBERNABILIDAD 2005 – 2012

En el capítulo correspondiente al análisis de la estrategia se identificó que durante este período se lograron definiciones y avances fundamentales para el proceso histórico de Coomeva y de sus empresas. La gobernabilidad fue la base para el inicio una etapa de mejoramiento de los resultados, con hitos estratégicos tales como: el enfoque de creación de valor económico, avance en un mejor balanceo de la gestión de riesgos como administrador del portafolio empresarial de la Cooperativa y la consolidación del modelo de gestión. La profundidad y el alcance de los cambios en el modelo de gobierno corporativo de esta etapa corroboraron que para esta organización que los tiempos de crisis hacen la transformación organizacional necesaria, e irónicamente más fácil.

4.4.1 Modelo de gobierno y estructura administrativa. Esta etapa se inicia con una alta concentración de poder en manos de los asociados del sector de la salud, desde la Asamblea y el Consejo de Administración, hasta las Juntas Directivas de las empresas de este sector, hecho que no era tan profundo en las otras actividades o empresas del Grupo. Es así como más del 60% de la representación de la Asamblea provenía del sector salud, llevando a lo que Ramón Abel Castaño identificó como la “captura de las Juntas por grupos de interés”⁶⁶ o la “selectividad de intereses” identificada por Fidel Cuellar⁶⁷.

⁶⁶ CASTAÑO, Ramón Abel. Rediseño de las relaciones verticales entre Coomeva EPS y las Instituciones prestadoras de los servicios de Salud. Coomeva, Colombia. 2005.

De otro lado, la conformación del Grupo estaba en su primera fase, por lo que se generó una alta independencia de las empresas, en especial de las del sector salud. Este hecho se explica en parte por las dificultades ya mencionadas y por su alto impacto en resultados y en la imagen del Grupo. Estos hechos tuvieron su momento más crítico a raíz del debate citado por el Senador Bernardo Alejandro Guerra en la Comisión Séptima del Senado, en noviembre de 2005 y causaron un fuerte impacto en la confianza de los asociados hacia la Cooperativa.

Entre otros hechos que marcaron esta etapa estuvo el que los consejeros podían ser reelegidos de manera indefinida, lo cual llevó a la permanencia de sus miembros y a una escasa renovación de la conformación del Consejo. Esto tuvo como elementos positivos la conservación de la experiencia y el conocimiento de los dirigentes, pero por otro lado implicaba la escasa formación y surgimiento de nuevos líderes, así como un menor ritmo en la dinamización de cambios y en la aceptación de nuevas visiones. También se generaron discusiones sobre la transparencia en los procesos de elección para delegados.

Así mismo, se profundizó el tema de los conflictos de interés para los asociados que actuaban como dirigentes y directivos de las empresas y que también de manera simultánea eran contratistas del Grupo.

En este momento, las Juntas Directivas de las empresas eran designadas por el Consejo de Administración y se conformaban según el “juego democrático de la Cooperativa”. Cada consejero tenía derecho a designar un puesto en cada Junta, razón por la cual su conformación obedecía más a criterios políticos de reparto que a criterios técnicos de dirección de la empresa. Además, las Juntas no contaban con miembros independientes en su conformación y actuaban con alta independencia del núcleo corporativo y del Consejo en su conjunto.

Todo lo anterior llevó a que en este periodo se avanzara en un fuerte cambio del modelo de gobierno, que implicó hechos como:

- La celebración del Acuerdo de Cuba que sentó sólidas bases para un Buen Gobierno Corporativo que permitiese recuperar la gobernabilidad perdida durante la etapa anterior.

⁶⁷ Cuellar, Fide.I Estudio de la gobernabilidad en Coomeva. COOMEVA. Colombia. 2007

- La formulación de un Código de Buen Gobierno aprobado por la Asamblea General de Coomeva en el 2006 (antes lo aprobaba el Consejo), para lo cual se llevó a cabo una revisión profunda e integral. Entre el 2005 y el 2007 se llevaron a cabo cinco Asambleas para tratar este asunto y para hacer seguimiento de los resultados. El Código busca prevenir los conflictos de interés, determina nuevas políticas de gobierno corporativo para el Grupo; cobija aspectos administrativos, económicos y financieros tendientes a propiciar resultados diferentes en la creación de valor; incluye formas de contratación de personal y de adquisición de bienes y servicios que garanticen transparencia y objetividad en los procesos de selección en beneficio del colectivo; y contempla además las políticas de relación entre la dirigencia y la administración, con el objetivo de garantizar la independencia en el desempeño de sus respectivas responsabilidades y actividades.
- La Reforma Estatutaria⁶⁸ que revisa en Coomeva los conflictos de intereses incluyendo a sus empresas y se desarrolla un capítulo de inhabilidades e incompatibilidades (2006) que limita la posibilidad de reelección de miembros del Consejo de Administración y de la Junta de vigilancia a dos periodos consecutivos (Ver Anexo 5).
- El fortalecimiento del Comité de Ética, estamento encargado de dirimir los conflictos que se presenten.
- El acuerdo de que el control democrático de los asociados se ejerce desde la Cooperativa y no desde las Juntas Directivas de las empresas, o directamente con sus funcionarios. Para ello se delega la responsabilidad de la conducción de las empresas en la Gerencia General de la Cooperativa.
- La ampliación de la participación democrática de los asociados a través del voto mediante sobre-flex y luego a través del voto telefónico, aunque ambas medidas presentaron graves problemas por posible fraude, en especial durante el proceso de elecciones de 2010. Esto llevó a muchos debates en la organización, a la realización de una exhaustiva investigación y a la exclusión de dos delegados.

⁶⁸ Reforma Estatutaria aprobada por la Asamblea en el año 2006. Acta No 15 de la XV Asamblea General Extraordinaria de Delegados, julio 29/06 y Acta No 16 de la XVI Asamblea General Extraordinaria de Delegados, octubre 7/06.

- La mayor participación representativa de los asociados a través de 180 comités, con aproximadamente mil personas en la dirigencia y más de 45 mil horas de trabajo directiva al año. Hoy los directivos están más informados y tienen un mayor entendimiento acerca del *accountability* obligatorio de la administración y del Consejo.
- La orientación del modelo administrativo hacia dos aspectos: no co-administrar las empresas desde el núcleo corporativo y mantener la unidad de dirección y control del Grupo. En ese sentido la Resolución de Gerencia 111 del 2007 (reemplazada por la 126 de 2010) es básica para entender el nuevo modelo administrativo, en el cual y para avanzar en el logro de dicha unidad, jugó un papel decisivo la creación de Coomeva Servicios Compartidos y su puesta en marcha, así como la conformación de una única Unidad de Tecnología, que se complementó con el registro y el reconocimiento legal explícito de la existencia del Grupo con su matriz, sus filiales y subordinadas.
- La organización y agrupación de las empresas por sectores (1996).
- La creación de las gerencias regionales de la Cooperativa (2009).
- La creación de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana (2009).
- La formulación de la Declaración de Calima (2010) por parte de la dirigencia, la cual ratificó la esencia cooperativa de Coomeva, la naturaleza corporativa y empresarial y las políticas y acuerdos para garantizar el buen gobierno corporativo.
- La adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas, en 2011, por parte de todas las empresas del Grupo y la adopción de políticas de sostenibilidad, comprometiéndose a aplicar enfoques de riesgo, a combatir la corrupción, a establecer procesos de buen gobierno corporativo, garantizando la gobernanza de la organización y a la creación de valor de manera sostenible, entre otras.
- El cambio de la denominación de Gerencia General Corporativa a Presidencia Ejecutiva del Grupo Empresarial, en el 2011.

- El establecimiento de antigüedad de seis meses para que el asociado pueda votar. Se creó además el Tribunal de Elecciones y Escrutinios a fin de brindar mayor transparencia a los procesos electorales, minimizando el riesgo de fraude (2011).
- La limitación a 33 el número de delegados por regional (evitando la prevalencia mayoritaria de una sola región del país en la Asamblea).
- La mayor profesionalización de la Administración y de las Juntas Directivas, las cuales son nombradas por la Presidencia Ejecutiva con el apoyo de entidades especializadas y con la incorporación de dos, tres y hasta cuatro miembros independientes.
- Los amplios debates generados y las decisiones acerca del modelo administrativo alrededor del tema del “localismo” y del “centralismo”, alrededor de tres aspectos: la prestación de los servicios, la gestión de la administración y la participación dirigencial.

4.4.2 Orientación estratégica y toma de decisiones. Durante esta etapa se consolidaron las visiones cooperativa y empresarial:

- Se conformó el Grupo Empresarial Coomeva mediante documento privado inscrito en la Cámara de Comercio de Cali (2005).
- Se realizaron debates y se llevó a cabo una reflexión profunda (Repensando Coomeva) que concluyó:
 - Que Coomeva es una cooperativa centrada en el asociado.
 - Que Coomeva es un grupo económico que actúa en dos dimensiones: la empresarial y la cooperativa (asociados).
 - Se aborda el dilema de la identidad cooperativa y el crecimiento
 - Se avanza hacia la focalización: venta de Sercofun (2008). Disminución de la participación en la empresa Induguadua (2009).
 - Coomeva retoma todas las funciones de vinculación de asociados y de educación cooperativa que habían sido asumidas por la Fundación Coomeva.

- Se iniciaron las operaciones de Coomeva Cooperativa Financiera a partir del 1 de octubre de 2007.
- Se aprobó una nueva estructura del Grupo Empresarial Coomeva, por parte del Consejo de Administración, según acta No. 975 que contempló la agrupación de empresas afines, para actuar bajo una sola junta y una sola cabeza administrativa, facilitando el avance hacia los objetivos y una mayor fluidez en su gobernabilidad (2007).
- Se revisó la Estrategia Corporativa y se definió que está centrada en los siguientes elementos (2007):
 - El asociado como razón de ser.
 - La creación de valor como una obligación.
 - El desarrollo del mapa estratégico de Coomeva y de sus sectores con los objetivos e indicadores estratégicos que empezaron a regir a partir del 1 de enero de 2008.
 - La definición de una estructura por sectores.
- Se aprobó el proceso de integración del sector salud (2008).
- Se estableció que los aportes de los asociados se realizan con base en un porcentaje del SMLMV y no está relacionado con la utilización o no de créditos. (2008).
- Se avanzó en la reducción de activos improductivos.
- Se reactivó el Servicio de Vivienda a través de Espacios Coomeva, para negociar con constructoras descuentos y valores agregados para los asociados.
- Se implementó un nuevo concepto de servicios integrales para el asociado a través de los Centros de Atención Coomeva (CAC).
- Se realizó un ejercicio de reflexión estratégica denominado “Repensando a Coomeva” para generar mayor entendimiento de la organización, crear una visión compartida de largo plazo, fortalecer y defender los esquemas de gobierno que habían permitido la recuperación y sobre todo replantear las

dinámicas de crecimiento y resultados de los años recientes, de cara a la creación de una “Gran Coomeva”.

- Se definieron medidas para potenciar la gente y su liderazgo, implementar planes de beneficios, pago por productividad y evaluación de desempeño.
- Se definieron los ámbitos de gestión de Coomeva en dos dimensiones: la Cooperativa y la Corporativa (2010).
- Se iniciaron las actividades de Coomeva Corredor de Seguros, de Bancoomeva S.A, de Sinergia Integral en Salud, de la Clínica Palma Real, de Conecta Financiera S.A y de Conecta Salud S.A. (2011).
- Se implementó el ERP (Enterprise Resource Planning) en las empresas del Grupo (2011).
- Se realizó adhesión al Pacto Verde Cooperativo (2010) y adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas (2011).
- Se llevó a cabo la postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión como modelo de referencia, en 2008, en 2010 y en 2011, año en el cual Coomeva ganó el premio.
- Se definieron las políticas de sostenibilidad y RSE y se publicaron las primeras memorias de sostenibilidad por parte de las empresas del Grupo: 2011 – 2012.
- Se llevó a cabo el proyecto de alineación organizacional. 2011 – 2012.
- Se incrementa la MEGA de crecimiento 300K.

4.4.3 Reparto de resultados

- Se mantiene la preocupación por los resultados de las empresas del Sector Salud, y por su demanda de recursos provenientes del colectivo de

asociados, especialmente en Coomeva EPS, hecho que ha afectado los resultados de Coomeva.

- Se inician labores del Programa para adultos mayores “con Coomeva vida en plenitud”, con recursos del Fondo de Calamidad (2007).
- Se crea el Fondo de Desempleo y el Auxilio Mutuo de Desempleo (2011).
- Se implementa el Programa de Lealtad Coomeva para los asociados.
- Se realizar la revalorización de aportes.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de grado permitió identificar cuatro etapas de definiciones estratégicas en Coomeva, a lo largo de su evolución histórica, las cuales se correlacionan con las formas de gobierno corporativo que las han acompañado, así como con los impactos, tanto en el crecimiento de la comunidad de asociados y en personas atendidas por los servicios, como en los estados financieros, en términos de estructura de balance y de resultados.

Se puede afirmar que desde la primera etapa de Gestación y Florecimiento, hasta la fecha, se han mantenido como directrices constantes:

1. Servir mejor a sus asociados y sus familias.
2. Aportar a la sociedad colombiana oportunidades de desarrollo con sostenibilidad y equidad social.
3. Promover el modelo de empresa cooperativo, lo cual ha permitido una constante visualización y ejecución de estrategias encaminadas al aprovechamiento de nuevas oportunidades de servicios y de fortalecimiento empresarial; en un evidente ejercicio de liderazgo de sus fundadores, sus dirigentes y sus administradores.

Lo anterior ratifica el hecho que la Coomeva de hoy (2012) conserva los mismos rasgos esenciales de sus inicios, es decir, que “mantiene su rumbo”, conservando su identidad con el modelo empresarial cooperativo y llevando a la práctica los principios cooperativos como guías permanentes de actuación y de aplicación de los valores cooperativos-

4. Mantener la vocación de atender las necesidades múltiples de los asociados.
5. Mantener una sólida estructura financiera, basada en el modelo de aportes permanentes; las contribuciones a los fondos sociales y el buen desempeño financiero.

Por otro lado, frente al gobierno cooperativo y corporativo, una conclusión general es que desde los primeros años de la Cooperativa se ha contado con un modelo amplio de participación democrática, el cual ha permitido la toma de decisiones estratégicas desde los espacios locales, regionales y nacionales, las cuales han tenido un apoyo para su ejecución en los modelos de gobierno y en las estructuras organizacionales. Además, el modelo de gobierno ha desempeñado un papel fundamental en aquellos momentos durante los cuales se han requerido “correcciones de rumbo” o ajustes para subsanar crisis, evidenciando siempre el control democrático de la organización ejercido por sus asociados como dueños y gestores.

El desarrollo histórico de Coomeva y las cifras de impacto social tanto en asociados y sus familias como en la sociedad colombiana, muestran que la organización se ha constituido en un modelo empresarial cooperativo exitoso. Así mismo, es un referente empresarial cooperativo importante para el movimiento cooperativo, por la forma como ha formulado y ejecutado sus estrategias, por los modelos de gobierno que han habilitado su ejecución y por su estructuración financiera.

De la misma manera se puede identificar que Coomeva enfrenta grandes retos hacia el futuro, que la obligan a mantener una permanente revisión estratégica de la organización, a través de sus Seminarios de Desarrollo Institucional y de revisiones permanentes de rumbo, especialmente en el sentido de garantizar una estricta vigilancia del cumplimiento la promesa de valor a sus asociados, que no es otra cosa que prestar servicios en mejores condiciones que las que pudieran obtener los cooperados de forma independiente, y la capacidad de generar una propuesta única y diferenciada de valor a sus asociados, conservando y potenciando al asociado en sus tres roles, como garantía de desempeño empresarial y cooperativo, además de conservar su identidad como cooperativa.

En lo que tiene que ver con el gobierno corporativo y su funcionamiento, se reconoce que éste ha sido fundamental para “tomar las mejores decisiones”, preservando la superioridad de los intereses generales sobre los particulares y también la calidad y oportunidad de las decisiones; aspectos básicos para garantizar la orientación y la sostenibilidad del Grupo. Por ello se hace necesario que la organización mantenga un estudio y revisión permanente de los modelos de gobierno relativos a estructuras, tanto de participación como administrativas.

En relación con el desempeño financiero de Coomeva y de sus empresas, es decir en cuanto a la dimensión empresarial, los hallazgos de este estudio de caso muestran la necesidad de continuar avanzando en una gestión orientada hacia la

Creación de valor, como una obligación y no como una opción; directriz que no necesariamente riñe con su vocación cooperativa básica de procurar el bienestar a los asociados y sus familias (Figura 27).

Para esto se recomienda un mayor entendimiento de la organización cooperativa desde la perspectiva de un grupo empresarial, que requiere dos tipos de definiciones para sus estrategias: las corporativas, relativas a los negocios o actividades en las que se decide estar y en las que se decide no estar; y las competitivas, que corresponden a las estrategias propias de cada unidad o negocio.

Figura 27. Las dimensiones de la gestión en Coomeva



Por el tamaño y representatividad de Coomeva, es necesario enfatizar la necesidad de continuar ampliando su participación, tanto nacional como internacional, en organismos de integración y en proyectos de redes cooperativas, aportando así a la promoción y aplicación del modelo empresarial cooperativo, como una alternativa de empresa más inteligente y consciente, en la búsqueda del bienestar, la equidad y la sostenibilidad, de las sociedades.

BIBLIOGRAFÍA

ACI. Alianza Cooperativa Internacional. Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos. ICA Centennial Manchester. Inglaterra. 1995. 31p.

AGUDO F, Luis. MARCO S, Isabel. ACERO F, Isabel. Códigos de Buen Gobierno: Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. Universidad de Zaragoza. Aposta Revista de Ciencias Sociales nº 46, Julio, Agosto y Septiembre 2010. ISSN 1696-7348

<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

ALVAREZ RODRIGUEZ, Juan Fernando. Notas sobre investigación, formación y orientaciones de las Cooperativas en los Mercados. En: Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C. 16 Mayo 2012. Año 2, no. 4, p.146-161.

ANÁLISIS GLOBAL. El caso Madoff: ¿Quién era? ¿Cómo maquinó su estafa? ¿Por qué nadie lo detectó?. 2009.

<http:// analisisglobal.wordpress.com/2009/01/21/el-caso-madoff-%C2%BFquien- era-%C2%BFcomo-maquino-su-estafa-%C2%BFpor-que-nadie-lo-detecto/>

ARANGO, Miguel. Evolución y crisis del sistema financiero colombiano [en línea]. Series estudios y Perspectivas. Oficina de la CEPAL en Bogotá. Junio 2006 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en:

<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/26232/lcl.2558-p.pdf>

ÁVALOS de la C, KARIM. Tyco: Caso de Denis Kozlowski. 2010. <http://recursos.paraninfo.es/materiales/9788497326674/ENRON-PARMALAT.pdf>

ATENCIA M., Alvaro y UMAÑA S., Hugo H. Crisis de las Cooperativas con Actividad Financiera 1998-1999. Superintendencia Bancaria de Colombia. Bogotá D.C. 2003. 10p.

BARBERINI, Ivano. El Vuelo del Abejorro. Cooperativismo, Ética y Desarrollo. Argentina: Intercoop Editora Cooperativa Limitada, 2010. 264 p. ISBN 978-987-1596-04-1.

BBC Mundo. La crisis financiera: una cronología (agosto 2007 – septiembre 2008). Ciencias sociales hoy – weblog. <http://aquevedo.wordpress.com/2008/09/23/la-crisis-financiera-internacional-una-cronologia-agosto-2007-septiembre-2008/>

BERLE, A. y MEANS, G. The modern corporation and the private property. New York: Harcourt, Brace and World. 1932.

CÁRDENAS, Mauricio. BADEL, Alejandro. La Crisis de Financiamiento Hipotecario en Colombia: Causas y consecuencias. BID. New York. 2003. 60p. <http://grupobid.org/res/publications/pubfiles/pubWP-500.pdf>

CASTAÑO, Ramón Abel. Rediseño de las relaciones verticales entre Coomeva EPS y las Instituciones prestadoras de los servicios de Salud. 2005.

CHANDLER, Alfred D. The visible hand. The managerial revolution in American business. Cambridge MS, Harvard University Press. 1977. Trad cast 2008 Barcelona, Ed. Belloch.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. En: *Economica*. 1937. no.4, p. 386-405.

COLOMBIA, COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA COOMEVA. Resolución no. 02 (RE-AS-ET 2010.02). 24, abril, 2010. Por medio del cual la XLVI Asamblea General Ordinaria de Delegados de la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia COOMEVA, modifica el código de Buen Gobierno Corporativo contenido en la resolución 03 de 2008(RE-AS-ET-2008.03) del 29 de marzo de 2008. Santiago de Cali. 2010. 39 p.

COOMEVA, Informe de Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2008. Santiago de Cali, 2008. 101p.

COOMEVA. Informe de Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011. Santiago de Cali, 2011. 60p.

COOPERATIVA COOMEVA. COOMEVA la Cooperativa de los Profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999. ARIZA T., Constanza (Coord); SANCLEMENTE S, Jorge A. (Red). Santiago de Cali: Impresora Feriva, 1999. 128p.

CONFECOOP. Confederación de Cooperativas de Colombia. Cooperativismo en Colombia. Historia [en línea]. Basada en el libro de GARZON U., Carlos. Historia del Movimiento Cooperativo. 2007 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://201.244.70.54/historia.htm> .

CRACOGNA, Dante. Problemas actuales del derecho cooperativo. Intercoop, 1992, 251 p.

CRACOGNA, Dante. URIBE G, Carlos. Buen Gobierno Cooperativo. Hacia un Código de buenas prácticas. Confederación de Cooperativas de Colombia. Bogotá, Colombia. 2003. 78p

CUELLAR, Fidel. Estudio de la gobernabilidad en Coomeva.2007.

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración: La organización y la doctrina administrativa. Capítulo 2. Mc Graw Hill, 1985, p. 23 - 35.

DÁVILA L. DE GUEVARA, José Camilo; DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos y SCHNARCH G, David. La Fundación Social (1984-2008): bien común, gobernabilidad y actividad empresarial. Santafé de Bogotá, 2010. Monografías de Administración no. 104. ISBN/ISSN: 0121-7062.

DÁVILA L. DE GUEVARA, José Camilo, *et al.* Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda?. La Fundación Social y sus empresas (1984-2010). Santafé de Bogotá. 1 ed., Universidad de Los Andes. Facultad de Administración. diciembre, 2011, 275p.

DE LOS ANGELES, María. Salto Cuántico. Marzo 2009. <http://www.vidaextraordinaria.com/salto-cuantico/>

FIGUEROA, Alejandro. Lecciones de las crisis financieras [en línea]. Publicación portafolio.co. Sección Editorial – opinión. 23 de octubre de 2008 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4621740>

FISCHER Klaus y DESROCHERS, Martín, La crisis de las cooperativas financieras de Colombia: análisis de causas y previsión, Santafé de Bogotá: Université Laval y FOGAFIN, 1998.

FOURIER, Charles. El Falansterio [en línea]. Captura y diseño: Chantal López y Omar Cortés. 2 ed. cibernética. Biblioteca Virtual Antorcha, agosto del 2006 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://lacomunidad.elpais.com/memoria-historica/2010/5/31/textos-historicos-fundamentales-del-socialismo-falansterio>.

GARCÍA S. María G. El Gobierno Corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Capítulo 1. Universidad Las Palmas de Gran Canaria. España. 2003 ISBN: 84-689-3571-9

GATES, Bill. 2008 World Economic Forum- Creative Capitalism [en línea]. Bill & Melinda Gates Foundation. 2008 [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.gatesfoundation.org/speeches-commentary/Pages/bill-gates-2008-world-economic-forum-creative-capitalism.aspx> .

GIRALDO AVILA, Nancy A. y MENDEZ BARCO, Alexander. Coomeva Grupo Empresarial Cooperativo Caso de Estudio. Proyecto de grado EMBA-TP. Santafé de Bogotá. Universidad de Los Andes, 2010.

GONZÁLEZ E, Elsa. Análisis Ético del Informe Cadbury: Aspectos Financieros del Gobierno de las Sociedades. Universitat Jaume I (Castellón). Papeles de Ética. Economía y Dirección, No. 5, 2000. 8p

IZQUIERDO A, Consuelo E- El Cooperativismo una Alternativa de Desarrollo a la Globalización Neoliberal para América Latina. Eumed. Net. 2005. 101p ISBN-10: 84-689-5734-8 N° Registro: 05/90111.

JENSEN, Michael and MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. En: Journal of Financial Economics, October, 1976, vol. 3, no. 4, p. 305-360.

JONES, Gareth R. Organizational Theory, Design and Change. Designing Organizational Structure: Specialization and Coordination. Chapter 6. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, Inc. 2011, p. 147 - 167

JOHNSON, Scholes et al., "Corporate - Level strategy", Chapter, 6, pp. 311. Prentice Hall.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ediciones Deusto. Barcelona. España. 2008. 395 p

LIDLAW, Alexander.: "Las Cooperativas en el Año 2000", en Tribuna Cooperativa, nº 44-45. CENEC, Zaragoza, 1982, ps. 11-125.

LAVELLE, Louise. 2002. Enron: How governance rules failed. Business Week (News: Analysis & Commentary, January 21): 28-29.

LEFLER, M. y RAMIREZ, L. El proceso estratégico en las cooperativas. Proyecto de formación en Gestión y Desarrollo de las Cooperativas de América Central. Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke. San José, Costa Rica. 2002. 230p.

LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. Textos Básicos de Otálora. Área de Educación y Difusión Cooperativa. Mondragón, Corporación Cooperativa. España. www.mondragon-orporation.com/LinkClick.aspx?fileticket...126 48 p.

MARULANDA E., Juan M; RAMÍREZ O, Jorge H y HOYOS W, Hernan. Economía Solidaria "una mirada desde la cátedra". Armenia, Quindío: Arte Imagen. 2007. 255p. ISBN 978-958-44-1601-8.

MATTESSICH, Richard. Lecciones de Enron y Arthur Andersen Co. Universidad de British Columbia, Facultad de Comercio y Administración de Empresas. Canada. 2002. V6T1Z2. 18p

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley R., and WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997, vol 22. no 4, p. 853 - 886.

MORALES, José Díaz. La Ley Sarbanes-Oxley y la Auditoría. *Partida Doble*, No. 169, pag 104- 109. 2005. <http://pdfs.wke.es/5/3/4/4/pd0000015344.pdf>

MUÑOZ C, Clara M. URRUTIA de H, Ignacio. Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. Madrid, España. 2004. 19p. <http://recursos.paraninfo.es/materiales/9788497326674/ENRON-PARMALAT.pdf>

OCDE. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE [en línea]. 2004. recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

O'Sullivan, Mary. *Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany*. Series: Oxford University Press, OUP Catalogue. 9780199244867. U.S.A. 2001.

PORTER, Michael E. ¿Qué es la Estrategia?. En: *Harvard Business Review América Latina*. Diciembre, 2011. vol. 89, no. 11, p. 100-117.

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. 2009. 456 p. ISBN: 8436823389

PORTER, Michael y KRAMER, Mark, R. *Estrategia y Sociedad: el vínculo entre la ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*. *Harvard Business Review*. Diciembre, 2006.

PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R. *The Big Idea: Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, January–February. 2011

PRINZ, Michael. *German Rural Cooperatives, Friedrich-Wilhelm Raiffeisen and the Organization of Trust. 1850 – 1914*. Paper delivered to the XIII IEHA Congress. Buenos Aires, July 2002. 28p.

RAZETTO MIGLIARO, Luis. El "Factor C" : La Fuerza de la Solidaridad en la Economía [en línea]. (s.f.) [recuperado: 20 de noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.luisrazeto.net/content/el-factor-c-la-fuerza-de-la-solidaridad-en-la-economia-entrevista>

RODRIGUES, Roberto. La Segunda Ola Cooperativa. Seguros La Equidad. Dinámica Gráfica Editora Ltda. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia 2001. 22p

ROSS, Stephen. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. En: The American Economic Review. Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association. Mayo, 1973, vol. 63, no. 2. pp. 134-139.

SARMIENTO E, Jaime A. CRSITANCHO G, Laura A. Evolución del sistema financiero colombiano durante el período 1980 – 2007. Universidad Militar Nueva Granda. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol 17. No. 1. Bogotá. 2009. ISSN 0121-6805.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052009000100004

SCHWARZ, Peter. La Crisis Europea. Comité Internacional de la Cuarta Internacional (CICI). 2011.
<http://www.wsws.org/es/articles/2011/aug2011/eusp-a04.shtml>

SERRANO R., Javier. Mercados Financieros. Universidad de Los Andes. Bogotá, D.C. 2011. 510p.

UNESCO. Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (Paris, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 1-2, 1993. págs. 279-297

URIBE GARZÓN, Carlos. Bases del cooperativismo: con análisis doctrinario de la nueva legislación cooperativa colombiana. Granamericana: Business & Economics, 1965 , 331 p.

URIBE GARZÓN, Carlos. COOMEVA 30 años. Cooperativa COOMEVA. Santiago de Cali ,1994.

ANEXOS