

**ESTUDIO DE CASO: HISTORIA EMPRESARIAL Y DESARROLLO DEL
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN COOMEVA MEDICINA PREPAGADA EN
SANTIAGO DE CALI EN EL PERIODO 1970 – 2005**

ANGELA MARIA ROTAVISKY ANGEL

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
CALI, VALLE DEL CAUCA
2010**

**ESTUDIO DE CASO: HISTORIA EMPRESARIAL Y DESARROLLO DEL
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN COOMEVA MEDICINA PREPAGADA EN
SANTIAGO DE CALI EN EL PERIODO 1970 – 2005**

ANGELA MARIA ROTAVISKY ANGEL

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS**

**DIRECTORA DEL TRABAJO
ISABEL CRISTINA QUINTERO SEPULVEDA
MSc. ADMINISTRACION DE EMPRESAS – ESPECIALISTA EN GERENCIA
SOCIAL**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
CALI, VALLE DEL CAUCA
2010**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cali, Valle Del Cauca, Noviembre 16 de 2010

AGRADECIMIENTOS

Desde lo más profundo de mi corazón, mi alma especial agradecimiento en primer lugar a DIOS por darme la oportunidad de hacer realidad uno de mis más anhelados sueños.

A mi esposo, mi madre y hermana por toda su ayuda, apoyo y comprensión, por todas aquellas palabras edificadoras que me dieron y me fortalecieron para seguir adelante a pesar de los obstáculos, que han sido pruebas que no han sido fáciles pero que con su amor he podido lidiar y sobreponerme para volver a empezar siempre renovada, con pensamientos claros que han ido moldeando todo mi ser, espiritual, intelectual y profesional logrando así que cada día me esfuerce por mejorar siempre.

A mis tutores mil gracias por darme la oportunidad de aprender de ustedes, y dejar una huella en mi vida la cual perdura por siempre, por sus consejos, sugerencias e instrucciones para llevar a feliz término este trabajo ya que sin su orientación no habría sido posible.

A todas aquellas personas que hacen parte del Grupo Corporativo Coomeva, que me colaboraron en todo el proceso de recolección de información histórica de esta investigación.

A DIOS por su bendición en la culminación de esta meta

A mi esposo por sus consejos y apoyo incondicional

A mi madre Elizabeth por su amor y comprensión

A mi hermana Jennifer por sus palabras de ánimo

PROLOGO

Esta investigación sobre el pensamiento estratégico busca dar respuesta y confirmar, cómo una empresa del sector salud especializada en el área de medicina prepagada, logró posicionarse y ubicarse en un lugar muy importante siendo reconocida a nivel nacional en Colombia por su solidez y excelentes servicios ofrecidos, esta investigación nos permitirá comprender a través de la historia de una empresa exitosa como lo es COOMEVA , cuál fue su reacción ante los cambios que se presentaron en las últimas cuatro décadas (1970 al 2009).

A través del análisis de este caso se confirma que sus fundadores tuvieron muy claro el rumbo de esta empresa, teniendo claros los lineamientos de su razón de ser dando importancia a los valores y políticas siendo estas el núcleo fundamental de su éxito y diferenciación de la competencia.

Basada en la teoría que plantea Henry Mintzberg sobre el pensamiento estratégico, y quien analiza y presenta cómo en pleno siglo XX, las organizaciones no se pueden basar en las teorías anteriores donde se mostraba un orden y protocolo para llevar el control y rumbo de una empresa, él dice que eso no es así ya que en el diario vivir, para las empresas y sus directivos deben sortear cantidad de situaciones donde se pueden tornar en caóticas, imprevisibles, frenéticas y confusas.

El pensador Henry Mintzberg quien se ha catalogado como uno de los sabios renacentistas demostró que los directivos se enfrentan a diario en pensar cómo resolver todos los imprevistos que surgen en el diario vivir de una empresa tanto a nivel interno como externo, y que lo que se practicaba anteriormente de planificar, controlar y evaluar, para el tiempo en el que vivimos no nos permite basarnos en esos planteamientos sino en ser creativos en cómo reaccionar ante las situaciones que se presentan, tomando decisiones para el presente por que el futuro siempre será incierto, ya que las empresas están sujetas a cambios en el ambiente, y ante estos deben actuar de inmediato para ser rentables.

Henry Mintzberg plantea que las empresas exitosas son aquellas que estructuran sus partes en un todo coherente y se aseguran de que todo responda a una necesidad del entorno en el que compiten, demostrando que el poder y las luchas por él no son una simple patología de las organizaciones sino que, por el contrario,

Son intrínsecas a ellas, también presenta que las estrategias exitosas no son siempre planificadas, ya que estas pueden darse espontáneamente en las organizaciones. Para el autor pensar en que solo los directivos son los que deben formular la estrategia es algo que puede convertirse en peligroso.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 MARCO TEORICO	16
4.1.1 Historia Empresarial	16
4.1.2 Los líderes empresariales más representativos de la historia	17
4.1.3 Pensamiento estratégico	19
4.1.4 Las 10 escuela según Henry Mintzberg	21
4.1.5 Planeación estratégica	24
4.1.6 Desarrollo organizacional	27
5. METODOLOGIA	29
5.1 TIPO DE ESTUDIO	29
5.1.1 Investigación descriptiva	29
5.2 MÉTODO INVESTIGATIVO	30
5.2.1 Inductivo	30
5.3 RECOLECCION DE INFORMACIÓN	30
5.3.1 Técnicas Fuentes	30
5.3.2 Secundarias	30
5.3.3 Internet.....	30
6. CAPITULOS DE DESARROLLO DEL TRABAJO Y DE RESULTADOS OBTENIDOS	31
6.1 RECOPIACIÓN HISTÓRICA DE LOS HECHOS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA EMPRESA	31

6.2	ANÁLISIS DEL ESTILO DEL PENSAMIENTO DEL EMPRESARIO	51
6.2.1	Planeación Estratégica	51
6.2.2	Desarrollo Organizacional	51
6.2.3	Pensamiento Estratégico	52
6.3	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE HAN INCIDIDO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA	56
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
8.	BIBLIOGRAFIA	60
9.	ANEXOS	62

INTRODUCCION

Esta investigación complementa el Proyecto de Investigación del Grupo GEOS, cuyo tema a investigar es la historia empresarial y desarrollo del pensamiento estratégico en tres firmas destacadas de sectores representativos del Valle del Cauca (salud, educación y vivienda) entre 1970 y 2005, este proyecto está compuesto por los investigadores Luis Eduardo Rojas quien es el director del proyecto, Isabel Cristina Quintero Sepúlveda y Álvaro Velasco Blanco como coinvestigadores.

De este proyecto hago parte como estudiante, y estoy presentando esta investigación como trabajo de grado. La empresa seleccionada del sector salud es Coomeva Medicina Prepagada, empresa pionera y representativa en el Valle del Cauca, que se destaca por la innovación en sus servicios ofrecidos, su descentralización a nivel nacional, y su posicionamiento que la ubica como un modelo de caso exitoso.

Coomeva Medicina Prepagada es el resultado de una idea de negocio, donde se puede evidenciar sí hubo un pensamiento estratégico en sus fundadores, quienes definieron el norte de la empresa, porque para estar vigente durante el tiempo, se requiere de una admirable capacidad creadora, innovadora y eficacia para presentar estrategias y responder a los diferentes cambios, donde factores como la economía, leyes, normas y política, afectan directa o indirectamente a una empresa, y es en este punto donde se evidencia las características especiales que tienen sus directivos para estudiar, analizar y tomar decisiones que marcarán las pautas las cuales darán un resultado de sus acciones.

Es a través de la recolección de información histórica de Coomeva Medicina Prepagada de las décadas de 1970 – 1980 – 1990 – 2000, lo que permite estudiar y analizar si hubo un pensamiento estratégico en esta empresa, logrando ubicar el perfil de los fundadores y directivos con las escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg. Estas escuelas son la base para identificar y dar respuesta al problema de investigación planteado.

La investigación a la que pertenece este trabajo de grado tuvo como objetivo general “Investigar en tres (3) empresas destacadas y representativas del Valle del Cauca en sectores básicos del desarrollo de la región (salud, educación y vivienda), si entre 1970 y 2005 se hizo uso de alguna orientación o escuela del pensamiento estratégico” y como objetivos específicos:

1. Levantar una base de datos de 3 empresas representativas, de Cali relacionando la gestión empresarial, su direccionamiento y su estructura organizacional con los diferentes escenarios del entorno de la organización en dicho periodo.
2. Hacer una descripción del perfil del empresario objeto de estudio, sus directivas y sus formas de pensamiento administrativo o estratégico que se aplicaban en dicho periodo.
3. Determinar las debilidades y fortalezas, en el periodo de estudio en las organizaciones, objeto de investigación, a través de un análisis científico del problema que relacione la posible falta del desarrollo de un pensamiento estratégico, con las causas exógenas o los cambios del entorno de las mismas.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

A nivel global y local, se han dado cambios sociales, políticos, religiosos, ambientales y económicos en Colombia, que han tenido implicaciones de forma directa o indirecta en la ciudad de Cali entre 1970 y el 2005, es importante conocer la forma de pensar del empresario ya que esto es la clave fundamental para la administración de una empresa, entender y comprender el análisis de este tipo de pensamiento será un aporte valioso para las generaciones actuales.

El trabajo de investigación parte del supuesto que las empresas en ese periodo (1970 – 2005) no hubo pensamiento estratégico, y su vigencia ha sido más reactiva que pensada y planeada dando lugar a pensar que esta ha sido su estrategia.

Teniendo como referencia las 10 escuelas del pensamiento estratégico que plantea Mintzberg, se identificara si Coomeva Medicina Prepagada se identifica con alguna de ellas o todas.

Como empresa representativa de la región en el sector salud, se identifica con alguna de las escuelas de pensamiento estratégico planteadas por Mintzberg, por lo tanto se plantea la siguiente pregunta como problema de investigación.

¿El desarrollo empresarial de Coomeva Medicina Prepagada entre 1970 y 2005, responde a alguna de las escuelas de pensamiento estratégico que plantea Henry Mintzberg?

2. JUSTIFICACION

El pensamiento estratégico es un tema muy interesante e importante el cual a través de su estudio y análisis nos permite tener una visión más clara de lo que este significa y aporta a una organización. Este tipo de pensamiento requiere capacidad de observación, análisis y estudio del ambiente¹, porque ahora la globalización marca la pauta para estar atentos y dispuestos a realizar cambios en la empresa permitiéndole estar a la vanguardia, y alcanzar la competitividad.

Se toma como referencia una empresa del sector salud, como es Coomeva Medicina Prepagada, la cual se considera (1970 al 2005) una empresa pionera en Colombia por el modelo de cooperativismo y de desarrollo del sector de la salud, la cual es reconocida y está posicionada como una de las mejores empresas a nivel nacional, cumpliendo y satisfaciendo las expectativas del cliente, con estrategias claras basadas en el estudio y análisis de los diferentes entorno.

Con la realización de este caso se pretende identificar de acuerdo con las escuelas de Mintzberg, el estilo de pensamiento estratégico de sus fundadores, aclarando el tipo de administración que se ha desarrollado.

Esta empresa tiene un diferenciador muy especial, que está basado en los valores, principios y políticas corporativas que sus fundadores instauraron como eje fundamental las cuales se deben ceñir sus directivos, permitiendo a través de su historia permanecer vigente, a pesar de los obstáculos que se han presentado y que no han sido fáciles, sobreponiéndose a estos y continuando en el camino a la excelencia en todos los niveles, son esas bases las que le han permitido llegar a donde está hoy.

Es de resaltar en los fundadores una mentalidad y creatividad excepcional, con un conocimiento global e integral de los entornos y alto grado de aprendizaje de las

¹ Martha Alles. Diccionario de Competencias (2007) Ed. Granica Argentina

experiencias, proactivos e innovadores, quienes han tenido sus cimientos plenamente claros en los valores y políticas corporativas, como lineamientos del rumbo de la empresa, estas características son el éxito que le han dado a este Grupo Empresarial Coomeva.

Como profesional en la administración de negocios es importante conocer, indagar y analizar empresas y modelos exitosos, no solo en su operación sino también en la forma como los empresarios diseñan las estrategias porque estas son las que direccionan el rumbo de una empresa donde su implementación será definitiva y sus resultados estarán ligados a su permanencia, rentabilidad y posicionamiento.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL

Investigar a Coomeva Medicina Prepagada como empresa destacada y representativa del Valle del Cauca en uno de los sectores básicos del desarrollo de la región como lo es la salud, y saber si entre 1970 y el 2000 hizo uso de alguna orientación o escuela del pensamiento estratégico.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir a Coomeva medicina Prepagada como empresa representativa de Cali, relacionando la gestión empresarial, su direccionamiento y su estructura organizacional con los diferentes escenarios del entorno de la organización en dicho periodo.
2. Hacer una descripción del perfil del empresario objeto de estudio, sus directivas y sus formas de pensamiento administrativo o estratégico que se aplicaban en dicho periodo.
3. Analizar los factores internos y externos que han incidido en el desarrollo de la empresa y como el empresario los ha asumido.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

En el presente trabajo se abordaran los temas de historia empresarial, pensamiento estratégico, planeación estratégica y desarrollo organizacional, a continuación se presenta una breve conceptualización de estos temas.

4.1.1 Historia Empresarial²

Durante el siglo XX han sido numerosos los estudios que se han realizado acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones han afectado tanto a la vertiente ordenadora del trabajo como a la organización de las formas de producción.

Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una etapa en la que ha predominado casi absolutamente el trabajo artesanal. Nos referimos a las formas de organización propias de la Antigüedad y la Edad Media, etapas en las que la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones.

Destacan en esta época las actividades realizadas por los trabajadores en régimen de dependencia de los señores feudales. Surgió un núcleo de pequeñas empresas dedicadas a realizar actividades de carácter artesanal o comercial impulsadas por el nacimiento de las ciudades, en las que se concentraba un núcleo de personas que podían demandar los productos en un mercado local.

Este grupo de empresas mencionadas disponía de una estructura muy simple, en la que las tareas de dirección y producción recaían en las mismas personas. Desde finales del siglo XII se desarrolla una incipiente banca que comienza a concentrar capitales que serán posteriormente la base del nacimiento del capitalismo.

² Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-compra/empresa-historia>

Durante siglos, la empresa fue desarrollándose poco a poco, pero sin duda la Revolución Industrial es el hito que marca el nacimiento de la empresa moderna. Las nuevas tecnologías impulsaron el desarrollo de la producción a gran escala. Aparece la denominada producción en masa, que requiere de un conjunto de máquinas trabajando a la vez para obtener una cantidad considerable de producto final.

Es en esta época cuando se hacen necesarios la especialización, la división del trabajo y el trabajo en cadena, y se comienza a sentir la necesidad de organizar el proceso productivo, y con ello el trabajo. Fue el ingeniero norteamericano Taylor quien elaboró sus teorías sobre organización desde su experiencia de trabajo en industrias americanas, difundiéndose sus investigaciones durante la segunda década del siglo XX.

La historia empresarial es importante conocerla porque esta nos ubica en lo que realmente es importante, su análisis y comprensión nos sirve para centrarnos en lo que la empresa necesita.

4.1.2 Los líderes empresariales más representativos de la historia³

Durante la historia empresarial se destacan los siguientes líderes empresariales quienes han llevado al éxito grandes empresas a nivel mundial, son los siguientes:

Henry Ford, fundador de Ford e inventor de la forma de fabricación de la línea móvil de ensamblaje.

J.P. Morgan, el primer banquero, rescató al gobierno dos veces

Sam Walton, fundador de Walmart

Alfred P. Sloan, hizo a General Motors lo que fue en su auge y fue el primero que estableció la gestión moderna en una gran corporación

Lou Gerstner, se fue del sector financiero al rescate de IBM, que es elegido por delante de Thomas J. Watson, de IBM

³ Tomado de <http://noticiasmix.com/los-mejores-lideres-empresariales-de-la-historia/>

Jhon D. Rockefeller, creó el monopolio petrolero que, cuando se dividió, resultó en las empresas petroleras más grandes del mundo, Exxon, Texaco, Chevron

Steve Jobs, Apple.

Jeff Bezos, de Amazon.

Andrew Carnegie, creó el monopolio del acero, que se convirtió en US Steel

Bill Gates, de Microsoft

Michael Bloomberg, estableció de la nada la empresa de información financiera dominante

Ray Kroc, fundador de McDonalds

Andy Grove, de Intel

Walt Disney, el creador de Mickey Mouse

Reuben Mark, llevó a Colgate al éxito

Warren Buffett, el histórico inversor

Katharine Graham, llevó al periódico, The Washington Post, al liderazgo mundial

Lee Iacocca, empezó en Ford y rescató a Chrysler

Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, la primera línea aérea de bajo coste

Oprah Winfrey que de un humilde programa de tertulia creó un conglomerado de los medios

Jack Welch, que ganó el mejor ejecutivo gestor del siglo 20 en la revista Fortune y que hizo a GE lo que fue. Multiplicó su valor en bolsa de \$14.000 millones a más de \$400.000 millones y se convirtió en el ejecutivo más admirado, estudiado y copiado. Además, algo que se comenta menos, y que puede ser su mejor logro, es que, cuando decidió marcharse, tenía a tres candidatos creíbles, de los cuales, se eligió uno. Los otros dos se fueron a liderar otras grandes empresas estadounidenses.

Así como estas personas han sobresalido con el direccionamiento de estas empresas, así mismo el Grupo Empresarial Coomeva se ubica como una de las más representativas a nivel nacional por ser un modelo exitoso.

4.1.3 Pensamiento estratégico

Es la forma en que una persona, analiza y comprende el entorno que esta alrededor y es la comprensión de esto lo que hace que plantee estrategias claras y definidas logrando salir de las circunstancias con éxito.

Como competencia Alles (2003) lo define como

“Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas, con cliente proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. *“Martha Alles”*”

Grado A (Alto)

- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización
- Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.
- Percibe oportunamente cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas

Grado B (Bueno por encima del estándar)

- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.
- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.
- Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra
- Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permitan planificar acciones a largo plazo para prevenir posibles problemas

Grado C (Mínimo necesario para el puesto)

- Está atento a los cambios del entorno
- Interpreta adecuadamente la información de que dispone.
- Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocio, en situaciones favorables.
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.

Grado D (Insatisfactorio)

- Se le hace difícil estar actualizado e informado, e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
- Sus análisis son simples y lineales por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles, frente a una situación dada.
- Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.
- Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.

- Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo – formal e informalmente – o realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

4.1.4 Las 10 escuelas según Henry Mintzberg⁴

Estrategia puede iniciar definiéndose como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición a través de maniobras orientadas a ganarle al competidor; por ejemplo, para posicionar un determinado producto en un mercado específico.

Porter (1996) define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización. Según Mintzberg (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional.

Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución.

Según Prahalad y Hamel (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia. Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para

⁴ Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph Safari a la estrategia Ed. Granica 1999 Argentina

el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Aun con la turbulencia y confusión de los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999)⁵:

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965): Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

2. Escuela de planificación (Ansoff 1965): La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959): Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia

⁵Tomado de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/03/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

5. Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958): La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990): La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984): Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuente y gradual.

8. Escuela cultural (Rhenan y Norman 1968): Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977): Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978): En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia⁶.

4.1.5 Planeación Estratégica⁷

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

⁶ Tomado de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/03/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

⁷ Tomado de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1. Declaración de la visión: La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores: La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización

3. Análisis externo de la empresa: El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa,

con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

4. Análisis interno de la empresa: El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

5. Establecimiento de los objetivos generales: Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias: Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos: Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a

alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

4.1.6 Desarrollo Organizacional⁸

De acuerdo con Chiavenatto: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”.

Orígenes: Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

⁸ Introducción a la teoría general de la administración Chiavenatto

Chiavenato atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.

Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.

La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.

La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología...

Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Concepto: El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.

En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.

Cultura organizacional: Modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros, compuesto por valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización⁹

⁹ Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO¹⁰:

5.1.1 Investigación Descriptiva. Porque se propone identificar elementos y características del problema de investigación, y se espera presentar en el estudio los rasgos que caracterizan e identifican el problema de investigación planteado.

Este tipo de estudio permite conocer las situaciones que se presentaron en el periodo de estudio, mediante el análisis de la información recolectada, identificando las actitudes predominantes, descripción de las actividades, objetos, procesos y personas.

El fin, es extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de todos los interesados.

El procedimiento a seguir en la metodología será:

Definir el alcance y la técnica que se utilizó para la recolección de datos, así mismo identificar las fuentes que se utilizaron, por medio del análisis obteniendo una descripción integral la cual se dirige a cumplir los objetivos de la investigación.

Este estudio se desarrolló en dos fases: El primero se basa en un estudio exploratorio que se desarrolló por medio de la observación, documentación en la empresa y su análisis en el periodo de estudio. Para conocer la historia y los principios, hechos y situaciones que han incidido sobre la situación actual.

En la fase dos se realizó un análisis donde se abordaron los temas relacionados con el proceso de desarrollo de directivos, organización, entorno del periodo, por medio de la entrevista a un fundador de la organización, lo que permitió aclarar la trayectoria empresarial que se ha vivido en esa organización y conocer el estilo de pensamiento estratégico predominante en el empresario.

¹⁰ Metodología de la investigación

5.2 METODO DE INVESTIGACION:

5.2.1 Inductivo. Ya que se parte de situaciones concretas (la empresa) y espera explicarlas a la luz de un marco teórico.

Por medio de la observación, registro, análisis y clasificación de los hechos, como objetivo para obtener resultados de estas actuaciones.

5.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

5.3.1 Técnicas y Fuentes. Primarias. Personas. Entrevista al Dr. Víctor H. Pinzón Parra –miembro fundador de Coomeva

5.3.2 Secundarias. Material Impreso. Recopilación de historia. Libro Coomeva la cooperativa de los profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999.

Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

5.3.3 Internet.

<http://www.coomewa.com>

6. CAPITULOS DEL DESARROLLO DEL TRABAJO Y DE RESULTADOS OBTENIDOS

6.1 Recopilación histórica de los hechos más representativos de la empresa¹¹

La historia de Coomeva Medicina Prepagada no se puede desligar del grupo empresarial Coomeva, por lo tanto la recopilación histórica que se presenta aborda el Grupo Empresarial Coomeva y permite entender la dinámica de Coomeva Medicina Prepagada.

Inicio

Coomeva nace de la idea de uno de sus fundadores el cuál creía fervientemente en el cooperativismo y contagia de este entusiasmo a un grupo de personas que en total son 27 y todos de profesión médicos, los cuales unen sus conocimientos y dan paso al inicio de lo que sería una gran empresa en el Valle del Cauca.

A nivel de fechas representativas donde se dan diferentes circunstancias se recopila la información del Libro 35 años Historia 1964 a 1999 y de los Informes de Gestión de los años 1999-2000-2001-2005-2007-2008-2009 presentándose los siguientes hechos representativos;

El incremento de las dificultades de los profesionales de la Salud los llevaría, finalmente, a la creación de la Asociación Médica del Valle, Asomeva, en 1960.

Enfocada no solo a negociaciones con el instituto Colombiano de Seguros Sociales, Asomeva buscaba además el establecimiento de programas que atendieran algunas necesidades insatisfechas del cuerpo médico y, en una asamblea de 1963, apoyaría la idea de constituir una cooperativa para los profesionales de la medicina, donde el sustento ideológico del proyecto correría por cuenta del Doctor Uriel Estrada Calderón.

¹¹ Libro Coomeva la cooperativa de los profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999

El 4 de marzo de 1964 un grupo de 27 médicos funda la Cooperativa Medica del Valle del Cauca, COOMEVA.

Su Fundador

El Doctor Uriel Estrada Calderón recuerda que su primer contacto con el verdadero cooperativismo se produjo en noviembre de 1963.

La Educación

En la Universidad Obrera de Cali se realizaría el curso de cooperativismo donde 34 médicos de Asomeva adquirirían la conciencia y habilidad para constituir lo que hoy es Coomeva.

Entre las entidades cooperativas que por ese entonces funcionaban en el país es importante mencionar a Uconal.

La participación de Uconal en alianza con la Universidad Obrera, en el proceso de formación de los profesionales que fundarían Coomeva, fue importante ya que marco la impronta de una concepción definida acerca del significado estratégico de la integración como mandato ordinario cooperativo.

El 4 de marzo de 1964, en las instalaciones del Club San Fernando, se cumplió la asamblea constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Medica del Valle Ltda. El 23 de mayo del mismo año la Superintendencia Nacional de Cooperativas le concedería la personería jurídica, mediante Resolución número 0128. El capital inicial fue de \$6.600

Directivos de Coomeva elegidos para el año 1964

Presidente

Dr. Hernán Ramírez

Vicepresidente

Dra. Graciela H. de Mazariegos

Secretario

Dr. Marco A. Reyes

Comité de Crédito

Dr. Alfonso Lamprea

Dr. Víctor H. Pinzón

Dr. Jaime Betancourt

Comité de Educación

Dr. Horacio Fernández
Dr. Uriel Estrada
Dr. Hugo Campos Garrido
Dr. Fernando Uribe
Dra. Graciela H. de Mazariegos

Vocales

Dr. Luis Alfredo González
Dr. Diego Sarmiento

Gerente-Tesorero

Dr. Uriel Estrada Calderón

Junta de vigilancia

Dr. Yesid Molina, con suplencia del Dr. Lupi S. Mendoza, y Dr. Henry Cajiao con suplencia del Dr. Jorge Jaramillo

Para ingresar a Coomeva se requería ser médico, ejercer en el Valle del Cauca, asistir a tres reuniones de información cooperativa y ser aprobado por el consejo de Administración.

Como cuerpo estatutario Coomeva acogería el modelo establecido por el Decreto Ley 1598 de 1963 sobre cooperativas de este tipo.

Para diciembre de 1964 los socios llegaban a 58, con \$64.731.55 como monto total de ahorros, y se habían efectuado los primeros 39 préstamos por un valor total de \$119.100.

La suma mínima solicitada había sido de \$1.000 y la máxima de \$4.000.

Los primeros años

En la década de los años setenta se caracterizó por haber sido el escenario de múltiples cambios en diferentes órdenes.

Ampliación del vínculo común y expansión

En 1968 se celebra la V asamblea General de Coomeva, el Consejo de Administración presenta dos propuestas que darían un giro a la cooperativa.

El resultado dio inicio a la vinculación de disciplinas afines a la medicina, así mismo como el ingreso de cónyuges de los asociados dando paso a incluir más a la familia ya que las decisiones acerca del patrimonio y como se va a invertir se toman a nivel familiar.

Su expansión se dirige a las siguientes ciudades como; Caldas, Tolima y Antioquia.

Los primeros servicios

Como servicios a los asociados Coomeva ofrecía;

1. Un fondo de solidaridad para aplicarlo a un seguro de vejez o de jubilación y retiro.
2. Programas de vivienda y de consultorios como el edificio Coomeva y la Unidad Residencial Cooperativa Puente Palma.
3. Seguro de vida sobre ahorro y préstamos ofrecidos por línea mutual a través de Uconal.
4. Seguro de vida para asociados.
5. Seguros colectivos para automóviles.
6. Convenios con almacenes para la compra, con descuentos, de electrodomésticos, máquinas de escribir, muebles, bicicletas, repuestos para automóviles y materiales de construcción, y autorización de compras en el fondo de empleados del Banco de la Republica.
7. Un programa de "canje de residencia entre asociados" para favorecer unas vacaciones económicas.
8. Importación de automóviles.
9. Venta de billetes de una lotería navideña.

Fortalezas

Coomeva adquirió fortalezas financieras, administrativas, de integración, educativas, de información y gremiales.

El surgir integrada a Uconal le representa ventajas competitivas y comparativas.

Punto clave, la educación como base indispensable para mantener conscientes y comprometidas a las personas que hacían parte de Coomeva.

Coomeva se convierte en la Cooperativa de los profesionales de todo el país.

Se extiende el vínculo asociativo

Octubre 8 de 1971 se celebra la primera Asamblea Extraordinaria en la historia de Coomeva, su principio fundamental era ampliar el vínculo asociativo para que de la Cooperativa hicieran parte profesionales universitarios egresados de cualquier institución académica, el personal administrativo y técnico vinculado con empresas e instituciones de Salud y Educación, personas jurídicas que no persiguieran fines de lucro, entidades de derecho público y los familiares de los asociados, entendiendo por tales a padres, hermanos e hijos económicamente solventes.

Por amplia mayoría la propuesta fue aprobada.

La Multiactividad

El 24 de enero de 1976 en desarrollo de la III Asamblea Extraordinaria, el tema central era la modificación de los estatutos para el cambio de carácter de la cooperativa, que debía pasar de una entidad especializada de ahorro y crédito a ser una cooperativa integral.

La Asamblea aprobó el nombre de Cooperativa Medica del Valle Ltda., Coomeva. La cooperativa prestaría servicios de ahorro y crédito, educación, recreación, desarrollo, vivienda, seguridad, asistencia, previsión, solidaridad, servicios generales y apoyo en actividades agropecuarias.

Tiempos de Cambio

En 1980 Coomeva produjo excedentes por valor de seis y medio millones de pesos, cifra que se consideró inferior a los rendimientos que debía generar una entidad que reunía a más de tres mil asociados, con los cuales estaba comprometida a brindarles seguridad y excelentes servicios.

La situación financiera no se consideraba aceptable, el Consejo de Administración adoptó drásticas medidas e impuso cambios radicales en el manejo de la cooperativa. Dichas acciones fueron positivas pues se logró pasar de la situación deficitaria de la vigencia anterior a unos excedentes del orden de \$782.000 para los primeros cuatro meses de 1981.

A partir de 1983 se comienzan a consolidar los procesos de cambio necesarios para poder cumplir con el mandato de la Asamblea en el sentido de formular y llevar a cabo el Plan de Desarrollo de la Cooperativa.

Se destaca aquí el esfuerzo realizado para la solución de la crisis por quienes en ese entonces ocuparon la presidencia del Consejo de Administración en periodos sucesivos, Gilberto Lotero y Jesús E. Fonseca, y por quien fue gerente en esa coyuntura, Víctor H. Pinzón.

El modelo organizativo y administrativo

En 1984 mediante acuerdo del Consejo de Administración, se adopta el Modelo Organizativo y Administrativo de Coomeva Ltda. Se resalta la concepción de Coomeva como Cooperativa Multiactiva, que incorpora dentro de su organización una variada gama de actividades, tales como ahorro, crédito, solidaridad, seguros, salud, construcción, financiación de vivienda y comercialización de bienes y servicios.

Coomeva debía basarse en la centralización de políticas y descentralización de operaciones para continuar con su desarrollo.

Expansión Geográfica

Coomeva cuenta con presencia en varias capitales y algunas ciudades intermedias.

En la década de 1980, luego de una expansión primaria, el modelo se configuro y consolidó.

Regional Antioquia

Se realizó un acuerdo institucional entre Coomeva y el Ciudad, que fue protocolizado en febrero de 1978.

Coomeva deshace el acuerdo con el Ciudad y en 1983 inicia su proceso de consolidación de la estructura administrativa y empresarial

En 1984 llega Nelson Rueda como gerente, quien aportaría todos sus conocimientos de cooperativismo contribuyendo a la consolidación cooperativa, fortalecimiento de aspectos como identidad cooperativa y definición del modelo empresarial cooperativo regionalizado.

En 1989 se reforma los estatutos en cuanto a la dirección social y administrativa.

La regional cuenta con afiliados ubicados en Medellín, Urabá, la Costa Atlántica cuya oficina es Barranquilla, Choco, Norte de Santander y Santander.

La regional Bogotá

1985 se nace proyecto Bogotá.

Desde su fundación y hasta 1990, Coomeva Bogotá realizaría acciones que no necesariamente obedecerían a políticas de la dirección central de la entidad.

La regional Palmira

Nace el 27 de julio de 1984, se le compara con el proceso de expansión en Antioquia y Bogotá, se considera atípica por su cercanía a Cali.

Su ventaja es que cuenta con importantes empresas que han contribuido para que Palmira aporte un buen número de asociados.

La regional busca sus propios espacios siguiendo la política de la Cooperativa con respecto a la formación integral de los asociados.

Regional del Eje Cafetero

En 1997 se reconoció como regional, su sede principal en Pereira, el Eje Cafetero ya estaba vinculado a Coomeva por medio de oficinas en Manizales, Armenia y Pereira, que dependían de Cali para efectos operativos.

Por su situación geográfica y el gran desarrollo se acordó que la sede de la regional se estableciera en Pereira, por lo cual se inició en 1990 la construcción de una oficina de la Cooperativa en dicha ciudad.

La regional emplea recursos de telemercadeo para reiterar la invitación a eventos de carácter educativo. Existe el Club Juvenil, el Club de Caminantes y el Club Coomeva de Oro.

Un balance positivo

Cooameva cuenta con un balance altamente satisfactorio en el aspecto económico, social, político y cultural en la etapa que va de 1970 a 1990.

Económico se ve en las cifras de asociados, aportes sociales, ahorro y préstamos en el año, mostrando su constante crecimiento.

Social ha cubierto a más de 90.000 personas cumpliendo con su política de integrar no solo asociados sino también a sus familias.

Acciones de Integración Cooperativa

Entre 1970 y 1980 Coomeva participo activamente en procesos de integración, siendo coherente con su vocación militante en el cooperativismo, se destacan;

1. Participación en el fortalecimiento de instituciones financieras cooperativas de carácter nacional como Uconal, Coopdesarrollo, Financiacoop, Seguros La Equidad y Seguros Uconal.
2. Participación en la constitución de la Asociación de Cooperativas del Valle, Acovalle; en la Asociación Antioqueña de Cooperativas, Asacoop; y en la Asociación de Cooperativas del Atlántico, Acsa.
3. Participación en la constitución de la Confederación Colombiana de Cooperativas

Acciones culturales, de difusión y de educación cooperativa

Cooameva en el aspecto cultural realizo una serie de acciones en pro de la cultura cooperativa que se tradujeron en generar en los asociados el sentimiento del espíritu cooperativo, identidad, compromiso y sentido de pertenencia en asociados, funcionarios, todo se tradujo en confianza, aceptación social y difusión del pensamiento cooperativo.

GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA

En el periodo 1991 a 1998, COOMEVA vive un proceso de afianzamiento del modelo éxito de los años anteriores, y se da la constitución del Grupo Empresarial Coomeva.

Coomeva se basa en la planeación estratégica para convertirla en un modelo empresarial de modernidad en, lo político, cultural, social y económico.

Su enfoque como empresa solida se ve representado en las crisis que se ha atravesado debido a la situación del cooperativismo financiero, cuyo resultado pone en riesgo que la gente deje de creer en el cooperativismo.

Las empresas

- Coomeva Cooperativa Multiactiva (Matriz del Grupo Empresarial)
- Coomeva E.P.S S.A.
- Coomeva Medicina Prepagada S.A.
- Fundación Coomeva para el Desarrollo Social
- Turismo Coomeva Agencia de Viajes Ltda.
- Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura
- Clínica Materno Infantil Los Farallones S.A., a través de las empresas de salud
- Financiera Coomeva (en proceso de constitución)

Construcción de la Sede Nacional Coomeva

Con esta construcción se consolida infinidad de sentimientos, que muestran lo grande, sólida y fuerte Grupo Empresarial donde queda reflejado con hechos como de una idea se trasciende a lo que hoy es Coomeva y su fruto una estructura con un significado profundo que muestra el poder interior que hay en cada ser humano cuando se lo propone y que es unidos que logramos nuestros sueños.

El viernes 17 de Octubre de 1997 Coomeva inauguró su Sede Nacional Uriel Estrada Calderón.

La obra fue concebida por el arquitecto Jorge Herrera Pontón y llevada a cabo por los constructores Daniel y Gabriel Martínez Villalba. El gerente de Vivienda de Coomeva fue el ingeniero Marco Tulio Valencia y Oscar Halim Reveiz fue el ingeniero interventor.

La obra interpreta, por medio de sus posibilidades arquitectónicas y simbolismo, los profundos sentimientos e ideales que ha guiado a Coomeva.

La Sede Nacional de Coomeva fue diseñada como ejemplo al cooperativismo; todos los elementos arquitectónicos empleados así lo expresan: los círculos como símbolo de lo sutil; las elipses como símbolo de la dualidad equilibrada; las espirales como símbolo de la vida y las columnas verticales representan que busca rectitud.

Estos símbolos integran en una arquitectura con estilo propio, para mostrar y enseñar el verdadero sentido de la existencia a partir del cual surgen los sentimientos más altos de cooperación, fraternidad, solidaridad, equidad, superación e integración, que conforman el verdadero cooperativismo espiritualizado.

Con esta concepción no solo se ha contribuido al embellecimiento arquitectónico de la ciudad sino también al engrandecimiento de los ideales cooperativos, para que en un futuro haya un cooperativismo más trascendental, espiritual y eterno.

No es ostentación de poder. Es la garantía y solidez del patrimonio y las reservas económicas de todos los asociados para respaldar la continuidad y eficiencia de los servicios que les presta la cooperativa. Es también reflejo de la fortaleza del movimiento cooperativo colombiano que, no obstante algunas situaciones difíciles y aisladas es, y seguirá siendo, uno de los más estructurados y eficientes de Suramérica en beneficio de millones de familias que han encontrado en el la mejor alternativa para solucionar múltiples problemas.

La Sede Nacional Uriel Estrada Calderón es un homenaje permanente a la capacidad que tienen los seres humanos de alcanzar cosas inmensamente grandes cuando los esfuerzos se organizan con claridad y se les suma el tesón y la voluntad y, además, es la concreción del sueño de todos aquellos que han creído en el cooperativismo, en la unión de los esfuerzos para las cosas buenas.

CREDO DE COOMEVA

¹²En Coomeva creemos en la filosofía y en la doctrina que inspiran el sector cooperativo y en su capacidad fundamental para fortalecer la economía nacional. Creemos en el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para el desarrollo económico, el fortalecimiento de la democracia, la racionalización de toda actividad económica y la regulación de costos en favor de los asociados en particular y de la comunidad en general.

¹² Tomado del Libro Coomeva la cooperativa de los profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999

En Coomeva creemos en la dignidad de la persona como sujeto de derechos y de obligaciones y como la razón, principio y fin de nuestra actividad social y empresarial.

En Coomeva creemos en la responsabilidad como norma de acción, en la eficacia de la cooperación y de la unidad en la acción colectiva, en la conservación de los recursos, en la eliminación de las ganancias como razón dominante de la gestión empresarial, en la paz y en la solidaridad social.

En Coomeva creemos en la igualdad de participación y en el compromiso y el poder creativo, en la independencia de opiniones y en el pluralismo ideológico de los asociados. Por todo ello mantendremos en forma permanente y estricta el respeto por la participación de los asociados en la organización, dirección y control de la Cooperativa.

En Coomeva creemos en la educación cooperativa como condición indispensable para el logro del espíritu cooperativo y como instrumento eficaz para conservar asociados conscientes y libres, mutualistas y solidarios.

En Coomeva creemos en el recurso humano como elemento fundamental para el logro de nuestro objetivo.

En Coomeva creemos que nuestra actividad económica debe orientarse a colaborar en la satisfacción de las necesidades del asociado, a mejorar permanentemente sus condiciones socioeconómicas y culturales, a promover el desarrollo de la actividad profesional de los mismos y a impulsar la ayuda mutua entre ellos.

En Coomeva creemos que nuestra organización debe ser transparente en su estructura y ejecutorias. Por lo tanto, estaremos siempre disponibles para que los asociados y la comunidad vigilen nuestro comportamiento.

En Coomeva creemos en la integración económica y social con el sector cooperativo y con otras organizaciones que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

SALUD COOMEVA MEDICINA PREPAGADA S.A.

En este sector COOMEVA es la entidad pionera en Colombia.

La iniciativa del Doctor Estrada fue tomada por Coomeva y el 16 de febrero de 1973 se da inicio a la organización del servicio de Salud.

Objetivos centrales del servicio eran la protección en el campo de la Salud a la comunidad, así como la creación de una fuente permanente de trabajo para los médicos. Además, la atención médica se hacía accesible a un amplio sector de población con un bajo costo.

La XXXIV Asamblea General Ordinaria de Delegados del 8 de marzo de 1997 autorizó la creación de Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A., cuyo permiso de funcionamiento fue otorgado por la Superintendencia Nacional de Salud en diciembre del mismo año. Los socios fundadores;

Coomeva 94%

Fundación Coomeva 1.5%

Turismo Coomeva 1.5%

Coomeva EPS 1.5%

Fecoomeva 1.5%

COOMEVA HECHOS REPRESENTATIVOS ENTRE 1999 A 2009¹³

Se efectuaron inversiones empresariales por valor de \$584 millones en el sector salud, con el propósito de fortalecer la posición estratégica de Salud Coomeva.

A finales de 1999 se iniciaron operaciones en la ciudad de New York, con la apertura de una oficina para la comercialización del servicio de Medicina Prepagada.

¹³ Tomado de Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

Durante 1999 se abrieron nuevas oficinas en Montería, Cali (fundación Valle Del Lili) y Medellín (Clínica Las Vegas).

Modernización Administrativa y Tecnológica, durante 1999 se unifico el software de salud, SIAS, en todas las oficinas de la empresa, con un alto impacto en el mejoramiento de la eficiencia operativa y en la prestación de los servicios a los usuarios, igualmente se desarrolló un software de contingencia, con el propósito de dar autonomía a las oficinas en caso de que se presenten fallas en las comunicaciones, para solucionar oportunamente las necesidades de nuestros usuarios.

Preparación para el cambio de milenio, Salud Coomeva recibió exitosamente el nuevo milenio, luego de una adecuada preparación de todos sus sistemas de información y equipos electrónicos.

Se afiliaron 219 usuarios a través de la Oficina de New York, siendo este un proyecto de grandes expectativas para Salud Coomeva Medicina Prepagada.

Se inició el estudio de factibilidad para la creación del servicio de ambulancia prepagada, como un producto más de Salud Coomeva, el cual se considera como un valor agregado importante que permitirá ganar una mayor participación en el mercado y contribuirá en el cumplimiento de la misión y visión de la compañía. Se espera que este proyecto entre en operación en el segundo semestre del 2002.

Los resultados obtenidos en la medición del clima laboral muestran que los colaboradores tienen una percepción muy positiva de la organización y se observa mejoramiento en el último año de los aspectos evaluados. El valor único ponderado por año muestra la siguiente tendencia; En 1996 (74.7) en 1997 (72.1) y en el 2000 (79.8).

Se realizó una alianza estratégica con Serconfun – Funerales los olivos para obsequiarles a todos los usuarios de Salud Coomeva Medicina el Auxilio Funerario, el cual se constituyó en una ventaja competitiva para la empresa. Mediante este convenio se trasladaron a Serconfun más de \$840 millones.

Se mejoraron todos los productos, en especial el Programa Oro; se incluyeron en el contrato de prestación de servicios de salud las coberturas de analgesia

obstétrica, material de osteosíntesis, puvaterapia, se incrementó el tope para el tratamiento de sida y trasplante de órganos a \$80 millones.

Desarrollo de la facturación electrónica para los servicios ambulatorios, evitando la disipación. Se implementó en la unidad médica de fomento de la Salud en Medellín.

Se implementó el intercambio electrónico de pagos (recaudo) nacional entre Salud Medicina Prepagada y el nuevo software financiero Kindle de la cooperativa.

Se culminó con total éxito el proyecto año 2000, creado para evitar posibles inconvenientes en la prestación de servicios, originados por el paso del año 99 al 00. No se reportaron fallas y el manejo del bisesto del año 2000 también se realizó sin contratiempo.

En Cali se instaló el call center o centro de atención telefónica, el cuál funciona los 365 días del año.

Se inició la digitalización del archivo histórico y de la información en papel generada en el día a día en las ciudades de Cali y Bogotá Unidad Médica, teniéndose a la fecha un total de 800 mil documentos digitalizados y disponibles para consulta electrónica.

Entendiendo que la organización Salud Coomeva Medicina Prepagada se debe enfocar en el servicio al cliente, y que para ello la capacitación es fundamental, se dio continuidad en el 2001 al plan de entrenamiento. Dentro de dicho plan se trabajó arduamente y se capacitaron 315 colaboradores de la empresa.

Siguiendo lineamientos corporativos y bajo la guía de la Corporación Calidad, se realizó un documento de auto evaluación en Salud Coomeva Medicina Prepagada como primer autoanálisis previo a la implementación de un plan cuyo propósito final es el de obtener en primera instancia la certificación ISO 9002 y posteriormente el premio Colombiano a la Calidad.

Se reevaluaron las tarifas en servicios como imagenología y laboratorio clínico, negociando con prestadores reconocidos y se deja en libertad al usuario para acceder a los servicios con disminución del 20% en la factura del 50% en copago.

Conformación de equipos de trabajo integrados por auditoria médica, Promoción y prevención asesores y las empresas mismas, para intervención de los colectivos con mayor siniestralidad; gerenciamiento de riesgos y seguimiento a una población de 25.000 usuarios con impactos de hasta 32 puntos de costo en uno de ellos

Implementación del CTC (para medicamentos de alto costo en usuarios convenidos hospitalizados) permitiendo el recobro de los medicamentos no POS que exceden un valor de 2 SMMLV.

La norma para las EPS exige hoy capitalizaciones y un más estricto manejo de las reservas y de las inversiones correspondientes. Aunque la norma aun no es exigible para las Empresas de Medicina Prepagada, lo será en un futuro inmediato. Para ello nos estamos preparando a través del montaje de un sistema de administración de riesgos, el cual empezamos a trabajar desde fines de 2007.

Lanzamiento de CEM en Bogotá:

El servicio de CEM en esta ciudad inicio en agosto de 2007 con dos ambulancias, tres autos y tres motocicletas, para adelantar operaciones en un área de cobertura importante comprendida en la zona nororiental y noroccidental de la ciudad.

Instalación de Ciklos (Software para administrar los procesos relacionados con la prestación de servicios de salud) en Cali y Bogotá como piloto para la emisión de las ordenes POS de usuarios ORO-POS.

Fortalecimiento de las autorizaciones para los eventos hospitalarios a nivel nacional 24 horas al día, con emisión de pre orden desde el servicio de FONOSALUD para usuarios que ingresan por urgencias y requieren hospitalización o ayudadas diagnosticas intrahospitalarias.

Obtuvimos la renovación de negocios estratégicos a nivel nacional como: Cerrejón, UNIBAN, EPSA y Banco Popular, entre otros; se realizó el estudio de mercados turismo salud MSH-CONSULTING para la toma de decisiones en materia de oferta de servicios para la demanda nacional y la demanda internacional; y se obtuvo la renovación del Certificado de Calidad ISO 9001-2000 otorgado por la firma BVQI.

Definitivamente para Coomeva Medicina Prepagada el 2008 fue un año novedoso que permitió la renovación de los programas de Medicina Integral con cuatro alternativas, programas como Asociados, Palta Joven, Tradicional Especial y Oro Plus; nos permitieron actualizarnos y adelantarnos en materia de oferta de coberturas y soluciones acordes con los desarrollos científicos y tecnológicos en torno a la salud y a su atención. Cada uno de ellos minuciosamente estudiado, investigado e implementado, resultado de escuchar con interés a nuestros usuarios y de analizar sus características para poder responderles asertivamente y procurar superar sus expectativas; ofreciendo a los colombianos nuevos programas con los que aspiramos ayudar a que una excelente opción de atención en salud, como la que hemos entregado durante casi 35 años, sea asequible a nuestros distintos públicos. Siendo consecuentes, obtuvimos una población afiliada de 1.430 usuarios de los cuales el 73% se encuentra en el programa Plata Joven.

Porque la voz del cliente es la que hace posible los verdaderos cambios, se contrató al Centro Nacional de Consultoría para medir la satisfacción de los afiliados en cuanto a calidad general percibida, obteniendo resultados en cada una de sus líneas de servicio: 95% Medicina Integral, 89% en la líneas de servicio de CEM y Salud Oral.

Esta encuesta fue realizada a los afiliados que hicieron uso de nuestros servicios en el último año y que nos da luces en los desarrollos e inversiones.

Todas estas acciones han dado indicio a la fiel retroalimentación de los usuarios quienes nos reiteran su fidelidad y confianza para con nosotros, muestra de ello se evidencio el pasado 19 de septiembre de 2008 en el diario económico Portafolio donde se publicó la medición de Satisfacción de los afiliados a Medicina Prepagada en Colombia, medición que fue encargada de la prestación de asesorías y consultorías en las áreas de mercadeo e investigación de mercadeo de todo tipo, en empresas colombianas o del exterior. Dichos resultados ubicaron a Coomeva Medicina Prepagada en el segundo lugar en el índice de satisfacción y permitió identificar una mejora de 7.5 puntos con respecto a la medición del año 2007.

Crecimiento en más de un 45% de la demanda de pacientes internacionales que confían en la marca COOMEVA para que sea nuestra red quien los atienda en Colombia.

Durante el 2009 se continuó con el proyecto de integración del Sector Salud teniendo que redefinir el proyecto conforme a la metodología internacional de Gerenciamiento de Proyectos, PMI, redefiniendo su alcance con la prioridad de que de integra y que no.

Con la implementación del Direccionamiento Estratégico 2008-2012, se busca trazar el norte que sirva de referencia para todos los colaboradores del Sector Salud y con el cual se busca responder con mayor certeza a las necesidades de un ambiente externo cada vez más cambiante y exigente, con márgenes de rentabilidad bajos, en un mercado muy competido.

Numero 1 Top of Mind en la categoría de Medicina Prepagada 2009. Revista Gerente en especial de marcas, agosto 2009.

La población afiliada a nuevos productos creció 800% entre dic/08 y dic/09 alcanzando una participación de 6.3% frente a la población total de Medicina Integral pasando de 1.430 afiliados a 12.883 afiliados, destacándose un mayor crecimiento del producto Plata Joven con 8.955 usuarios.

Lanzamiento de nuevos medios de pago electrónicos a través de internet en la página de Coomeva (tarjeta de crédito visa, mastercard y tarjeta debito con toda la red de bancos ACH – PSE); además del convenio realizado con la firma de Giros y Finanzas para el recaudo en efectivo a través de sus oficinas a nivel nacional.

El año 2009 fue de gran importancia en el avance de los procesos relacionados con seguridad de la atención en UPP, lográndose reconocimiento de la política por toda la organización a todos los niveles a través de la implementación de la campaña “Clarita Segura”, la cual ha sido reconocida por el grupo de calidad del Ministerio de la Protección Social con quienes se ha participado en la elaboración de la norma de seguridad de la atención emitida por este. Adicionalmente la OPS ha apoyado la implementación de la política de seguridad de la atención brindándonos el aplicativo diseño para gestión de eventos adversos en salud el cual está en uso en todas la UPP.

BALANCE SOCIAL¹⁴:

Continúa siendo la principal fortaleza de la empresa el pago oportuno a prestatarios. Se pagan transferencias medico asistenciales a profesionales e instituciones de salud por más de \$82.622 millones, 12% más que en 1999, aproximadamente el 10% de este valor se pago de estricto contado y se efectuaron anticipos en los pagos por más de \$8.000 millones de pesos.

Al plan asociados de Coomeva le fueron vendidos los productos de Medicina Prepagada a un menor costo, lo que significo más de 16.777 millones de pesos en ahorro, 21% más que lo conocido el año pasado.

El directorio de profesionales e instituciones adscritas más grande del mercado, con 4.845 médicos especialistas, 1.307 médicos generales, 2.1261 profesionales de la salud en otras ramas de la medicina y 1500 instituciones de salud adscritas.

Conciencia y disponibilidad por un desempeño sobresaliente frente al asociado, usuario, comunidad y empresa.

Las UPP atendieron 188.290 consultas, se desarrollaron 24.170 controles de enfermería, se realizaron 412.062 pruebas de laboratorio clínico, 9.349 ayudas diagnósticas y se administraron 28.302 dosis de vacunas.

En el año 2007 Coomeva Medicina Prepagada fue el patrocinador oficial de la Asociación Nacional de Música Sinfónica de Bogotá, del Instituto de Cultura de Pereira, la Orquesta Filarmónica de Medellín y la Asociación para la promoción de las artes – Proartes de Cali. Se hizo presencia en aproximadamente 137 conciertos, promoviendo de esta manera el desarrollo de la cultura.

Fue el patrocinador oficial de la federación Nacional de Natación en sus diferentes competencias, contribuyendo así, a la formación de nuestros deportistas.

¹⁴Tomado de Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

Participo en la Media Maratón de Cali y el Eje Cafetero, en el Foro Farmacéutico ANDI, en la Asamblea General de la ANDI, en el lanzamiento del CD de la Filarmónica de Colombia en Bogotá y en el Congreso de Cooperativas de Salud, entre otros.

EMPLEOS¹⁵

Asesores: Se generó un total de 390 empleos indirectos, correspondientes a la fuerza de ventas externa.

Prestadores: Coomeva Medicina Prepagada contrata con 8.536 prestadores personas naturales y 1.546 prestadores personas jurídicas.

La estabilidad que ofrece Salud Coomeva a sus colaboradores ha hecho que a lo largo de la empresa se haya consolidado como un generador de empleo directo e indirecto.

NUEVOS PRODUCTOS¹⁶

Se ofrecerá a los usuarios la utilización masiva de internet, Audio Coomeva, Central de llamadas, orientación telefónica las 24 horas del día y se lanzaran nuevos productos de medicina prepagada.

La Clínica Farallones para el año 2009 debe adelantar el servicio de urgencias, para consolidarse en la ciudad de Cali como una institución de nivel 3 de complejidad, mejorando los servicios ofrecidos hasta el momento. Buscar oportunidades de crecimiento a través del proyecto de la nueva torre para la clínica cuyos objetivos son consolidar el modelo de atención de COOMEVA incluyendo las diferentes puertas de entrada, entre ellas la Unidad de Promoción y Prevención (UPP); así como lograr posicionarse en la oferta de servicios diferenciados para usuarios de planes adicionales de salud (medicina prepagada, pólizas, complementarios), usuarios particulares e internacionales.

¹⁵ Tomado de Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

¹⁶ Tomado de Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

Hospital en Casa igualmente tuvo un panorama muy positivo, consolidando su modelo en ciudades como Barranquilla además de Cali y Medellín, creciendo en facturación y pacientes atendidos, obteniendo un resultado económico con utilidad neta de \$854 millones y soportando el gran objetivo estratégico de controlar los costos de Medicina Prepagada. Para el año 2009 se desea ampliar la oferta en las ciudades requeridas por las aseguradoras en la regional Caribe como son: Santa Marta, Cartagena y Sabana Larga; en la Regional Noroccidente con Oriente Antioqueño y Apartado; y en la Regional Suroccidente en Buga, Tuluá y Popayán. En la Regional Centroriente, especialmente la apertura en la ciudad de Bogotá.

INTEGRACION SECTOR SALUD COOMEVA¹⁷

La sectorización es un modelo articulado el cual busca permanentemente la sostenibilidad de los negocios en el tiempo. En ella se articuló el proyecto de Integración Administrativa de las dos aseguradoras: Coomeva Medicina Prepagada y Coomeva EPS, buscando sinergias en procesos que administrativamente comparten similitudes.

La Junta Directiva de Coomeva Medicina Prepagada aprobó la Integración del Sector Salud para que se llevara a cabo su implementación según el trabajo realizado por los asesores de Stratco.

La integración es la unificación de procesos administrativos comunes en las dos empresas aseguradoras, con el objetivo de optimizar los resultados de las empresas a través del aprovechamiento de sinergias y tener procesos eficientes que mejoren el nivel de servicio ofrecido a usuarios y afiliados.

¹⁷ Tomado de Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

6.2 ANÁLISIS DEL ESTILO DEL PENSAMIENTO DEL EMPRESARIO

6.2.1 Planeación estratégica. En Coomeva medicina Prepagada, se aplica la planeación estratégica, ya que es a través de esta que los directivos se reúnen para la recolección de ideas, que enriquecen el tema, convirtiéndose en una táctica donde a través del análisis y la observación, del ambiente externo e interno determinan los pasos a seguir, en los proyectos que emprende la empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia viene de los años 70, como resultado de la evolución del concepto de planificación.

El Taylor manifiesta que el papel esencial del management exigía la planificación de tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el que, como y cuando ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

La planificación estratégica busca lograr llevar a cabo aquellos objetivos factibles de lograr y como competir, ante el medio exterior para lograr cumplir con las estrategias trazadas para la empresa.

Como, se describió en la historia de la empresa, está en sus inicios utilizó una planeación empírica, que con el tiempo y el crecimiento de la organización se vio en la necesidad de formalizar y formar a sus ejecutivos para lograr alcanzar sus metas a través de este método

6.2.2 Desarrollo organizacional. En Coomeva Medicina Prepagada, se aplica el desarrollo organizacional, se evidencia en la forma en que efectúa sus procesos, ya que mediante la aplicación de técnicas más eficaces que se ven reflejadas en sus resultados, sus directivos siempre están estudiando el entorno lo que les permite adelantarse en innovación y reestructuración de los productos y servicios desarrollados cuidadosamente para satisfacer a los clientes cumpliendo con sus expectativas.

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung, plantea. “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a

asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”¹⁸. En Coomeva Medicina Prepagada la comunicación hacia la organización y sus afiliados ha sido un factor determinante dado el modelo de cooperativismo que se mantiene en todos los servicios de tal forma que la empresa hace que sus afiliados sean parte activa de la organización, la sientan como propia y permanezcan en ella, generando solidez y sostenibilidad.

En Coomeva Medicina Prepagada, se ha caracterizado por mantener a sus colaboradores constantemente capacitados para mantener una excelencia en el desempeño y desarrollo de las diferentes actividades a que deben estar dispuestos, comprometidos y preparados todos los colaboradores, quienes también son pieza clave en el cumplimiento de las estrategias que la empresa lleve a cabo.

6.2.3 Pensamiento Estratégico. De las 10 escuelas que plantea Henry Mintzberg Coomeva Medicina Prepagada, se encuentra clasificada en las siguientes:

La Escuela de diseño (Selznick, Andrews 1965):

Se evidencia por su concepción de idea de negocio, además por ser la pionera en Colombia en prestar este tipo de servicio el cual respondía a unas necesidades de protección en salud que no existían, era necesario marcar una pauta en la percepción que se le daba a los servicios de salud con los que se contaban en la década de los 70 donde las aseguradoras cubrían una parte de las necesidades pero esto no era suficiente, la idea de negocio que plantearon los Directivos de Coomeva al ofrecer la Medicina Prepagada en Colombia fue innovadora y el público respondió de forma asertiva ya que se incrementó la demanda y esto dio paso a su crecimiento y expansión.

Escuela de Planificación (Ansoff 1965):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, porque en el proceso de dirección sus ejecutivos estaban muy orientados al rumbo que debía tomar la empresa, ya que ellos estudiaron con detalle todos los componentes necesarios para darle forma, y esto queda demostrado en su vigencia sólida y continua desde la década del 1970 al 2005, donde la planificación se convierte en elemento clave y fundamental para su permanencia y rentabilidad.

¹⁸ CITA DIRECTA <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dofredys.htm>

Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, porque cada paso se da mediante el proceso de análisis de la estrategia a implementar, como la decisión a tomar, y esto hace parte fundamental del perfil directivo, complemento del buen liderazgo y cuyo resultado da el reconocimiento de la empresa a nivel nacional.

Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, por el liderazgo que sus fundadores han dado a la implementación de estrategias las cuales parten de su visión global e integral del entorno externo e interno, esto se refleja en los resultados positivos para la empresa, lo cual permite su vigencia en el medio, con su posicionamiento y rentabilidad.

Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, por sus fundadores quienes, mediante un proceso mental desarrollaron y llevaron a cabo una idea en la que creyeron firme y apasionadamente, contagiando de este sueño y visión a más personas hasta consolidarse como empresa, marcando el rumbo a seguir, fundamentados en los valores y políticas corporativas, llevaron a cabo procesos de formación en cooperativismo y estrategia, y analizaron otros modelos exitosos para así diseñar su propio modelo.

Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, por los lineamientos a los que está regida la empresa como son sus valores y políticas corporativas las cuales han permitido a sus directivos tener las pautas para el rumbo a seguir, donde la educación y aprendizaje permanente son claves para la propuesta e implementación de estrategias.

Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, por sus procesos organizados al interior de la organización, donde sus directivas tienen una visión amplia de los negocios en los que deben invertir, donde en su nivel jerárquico tiene la libertad de exponer sus propuestas y llegar a un consenso en las decisiones a tomar, y por su modelo ha incidido en los modelos empresariales actuales de medicina prepagada e integración con el sistema general de salud y seguridad social (régimen contributivo)

Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, porque esta tiene en cuenta el ambiente externo y todo lo que ocurre a su alrededor, permitiéndole estar preparada y adelantándose en los procesos de modificar y cambiar las estrategias que se adoptaran para continuar con el rumbo de la organización, esto evidencia claramente cuando entra en vigencia la ley 100 de seguridad social en 1990 y Coomeva amplía su horizonte de servicio prestando servicio de salud en el régimen contributivo.

Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):

Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada, debido a que sus fundadores por acuerdo colectivo desde los inicios de la empresa se han regido a los valores, principios y políticas corporativas y cooperativas, para la creación de estrategias y su implementación, punto importante y diferenciador para trazar el rumbo de la empresa enmarcada en la cultura organizacional.

Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):

Se evidencia en Coomeva medicina Prepagada, en el crecimiento y expansión que la empresa tiene a nivel nacional, ya que esto confirma que sus Directivos y Gerentes son los precursores de nuevas estrategias mediante la innovación e implementación de las mismas, encaminados a superar las expectativas de los clientes, ventaja competitiva, que pone en mejor estatus a la empresa permitiendo su reconocimiento de marca así mismo como la opción por la cual optaran los clientes.

A partir del análisis de la organización a la luz de las escuelas del pensamiento estratégico propuesto por Mintzberg se evidencia que no hay un enfoque único de pensamiento que predomine en la organización, sino que es una empresa que de acuerdo con su curva de aprendizaje, experiencia e influencia del entorno a diseñado y adaptado sus estrategias, siempre con visión de futuro y un sólido enfoque cooperativo que rige su accionar.

6.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE HAN INCIDIDO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA

Sobre la empresa

Coomeva Medicina Prepagada es una empresa que nació en el Valle del Cauca, cuyo objetivo consistía en generar empleo y mejorar los ingresos de los profesionales de la salud.

Su importancia y reconocimiento radica en que fue la pionera de la medicina prepagada en Colombia, su solidez ha permitido que se genere la expansión del negocio a otras regiones del país, convirtiéndola en uno de los servicios preferenciales en el país, por su posicionamiento ocupa el primer lugar en los mercados regionales de Antioquia, Costa Atlántica y Sur Occidente del país y tiene gran proyección en Bogotá¹⁹.

El análisis de los factores internos y externos, son el resultado que da la investigación, quedando consignados en el cuadro de la matriz DOFA, donde los internos corresponden a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa cuyo objetivo principal es tener una referencia de estos datos para intervenir a tiempo generando su mejoramiento a los procesos e implementaciones de nuevas estrategias, para la empresa.

En los factores externos, se presentan las oportunidades y amenazas que se han identificado por medio de esta investigación, y sobre las cuales está expuesta la empresa, y por lo que debe trabajar de manera proactiva, adelantándose a la competencia, logrando entrar fuerza en el curso de las decisiones tomadas y ejecutadas

¹⁹ <http://medicinaprepagada.comeva.com.co/publicaciones.php?id=9316>

MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Solidez fundamentada en valores, principios y políticas corporativas.</p> <p>Grupo corporativo con variedad de servicios para todos sus asociados y no asociados</p> <p>Propuesta de valor agregado por el manejo de la cultura organizacional</p> <p>Unidades de negocio descentralizados con presencia nacional</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Trabajar en el cumplimiento de los compromisos siendo coherentes con lo que se ofrece.</p> <p>Llegar a todos los estratos con productos diseñados de acuerdo a los ingresos</p> <p>Velar por el cumplimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores</p> <p>Llegar a mercados internacionales</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Demanda del servicio de afiliación a la EPS</p> <p>Variedad en los programas de Medicina Prepagada ajustando tarifas alcanzables para más personas</p>	<p>Mejora continua de la prestación del servicio a los afiliados garantizando su permanencia y preferencia</p> <p>Creación de nuevos productos complementarios de medicina prepagada como CEM, Hospital en Casa, Salud Oral, Odonto Elite</p>	<p>Implementar un seguimiento a las correcciones del servicio</p> <p>Abarcar otros mercados fuera del territorio nacional, llevar los productos a otros países</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Cambios en las políticas del gobierno, afectando al servicio de la EPS</p> <p>Incursión de nuevos competidores al mercado</p> <p>La economía como sistema variable donde se ve afectada la empresa con el retiro de afiliados a cualquier servicio de Coomeva</p>	<p>Tener estrategias claras ante cambios externos, por las entidades gubernamentales</p> <p>Trabajar en la innovación, teniendo como finalidad la diferenciación de la competencia</p> <p>Tener planes de contingencia para afrontar las crisis, que no dependen de la organización sino que son generados por terceros</p>	<p>Permanecer alerta a todos los cambios que se deban hacer para adaptarse a los cambios</p> <p>Tener un departamento creativo que se encargue de crear e innovar en propuestas de nuevos productos</p> <p>Estar dispuestos al cambio cuando se requiera cambiar las estrategias</p>

7. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

Como conclusión principal, este trabajo de investigación junto con el desarrollo de la metodología ha permitido dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos.

Si se evidencia que hay un pensamiento estratégico y que además no es único, de acuerdo a lo que plantea Mintzberg con las 10 escuelas de pensamiento estratégico, donde Coomeva con su trayectoria se identifica en todas las escuelas.

Esta investigación debe inspirar a todas aquellas personas que les interesa y sienten una curiosidad por el mundo empresarial, para que profundicen y trasciendan, y mostrar como a través del análisis de la historia se obtienen respuestas para conocer las razones del éxito actual de la organización.

Es importante el estudio de este caso del Grupo Empresarial Coomeva para mí, como profesional porque me permite enriquecer los conocimientos adquiridos durante la carrera, y como estos se viven en el ambiente real, mostrando claridad de lo que realmente es el mundo empresarial, características del perfil directivo y como el papel que este desempeña es de vital importancia para el futuro de una organización.

El estudio de caso del Grupo Empresarial Coomeva es una grandiosa inspiración para el campo empresarial, porque es el vivo ejemplo que de la unión de las personas se logran resultados sorprendentes, que las grandes ideas van de la mano de la creatividad, características de pensadores y genios innatos que han concentrado su potencial en la creación de empresa, siendo generadores de empleos, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y del país. A través del análisis de su historia hasta la fecha queda claro que su éxito se debe a la orientación del rumbo que debe tener la organización basados en los lineamientos que han permitido estar vigentes durante tantos años como son los valores, principios y políticas corporativas.

El desarrollo de esta investigación permite ser fuente de respuestas para todas las personas interesadas en el tema y de igual forma para otras empresas que

reconozcan el valor que tiene la historia de una empresa como proceso de aprendizaje y experiencia en un sector económico.

Hay pensamiento estratégico en los directivos del Grupo Empresarial Coomeva, queda claro que esto ha sido fundamental para su desarrollo y permanencia en el tiempo y que ha permitido afianzar cada vez más su solidez como empresa. Coomeva es un gran ejemplo para toda la ciudadanía y país completo porque es el más vivo ejemplo de un grupo de personas que soñaron un día e hicieron realidad ese sueño, lo materializaron en la empresa que es hoy día, sus fundadores grandes genios de ideas y liderazgo nato que con su trabajo han logrado beneficiar a muchas personas dejando huella en todo lo que emprenden.

8. BIBLIOGRAFIA

Libro Coomeva la cooperativa de los profesionales 35 años de Historia 1964 – 1999.

Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999 – 2000 – 2001 – 2005 – 2007 – 2008 – 2009.

Competencia Pensamiento Estratégico (Tomado de Martha Alles. Gestión por competencias. El diccionario Granica, 2003 y Diccionario de comportamientos. Granica, 2007.

Administración Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin.

Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias sociales Cesar Augusto Bernal.

Henry Mintzberg – Bruce Ahlstrand – Joseph Lampel, Safari a la estrategia Ed. Granica

<http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22584>

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/03/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

eltiempo.com/archivo

<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR>

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/04/biografia-henry-mintzberg-y-el-proceso-estrategico/>

<http://www.mailxmail.com/curso-empresa-compra/empresa-historia>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION ESTRATEGICA_UNA_ACCION_IMPORTANTE_PARA_LAS_EMPRESAS.html

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

http://www.rrhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html

<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva

<http://www.monografias.com/trabajos35/la-investigacion/la-investigacion.shtml>

<http://medicinaprepagada.comeva.com.co/publicaciones.php?id=9316>

9. ANEXOS

ENTREVISTA

DR. VICTOR H. PINZON

1) Se realizaron ejercicios de planeación formales desde que inicio la empresa?

R/

Si se realizaron, es de aclarar que en un principio todo era empírico pero en la medida que fue pasando el tiempo se empezó a utilizar los métodos técnicos de la administración.

2) A quien estaba dirigido el servicio?

R/

En primer lugar al mismo cuerpo médico y a la comunidad, se quería organizar al médico con unos servicios, como servicio de medicina, pero dijimos ellos deben participar, reduciendo el costo de la consulta.

3) Como se da la idea de crear Coomeva Medicina Prepagada?

R/

Se venía pensando en esta idea de crear medicina prepagada, ya que aquí no había absolutamente nada de esto, lo que habían eran seguros de salud de las compañías de seguros, pero las compañías de seguros protegían únicamente las intervenciones quirúrgicas es decir si un afiliado o un asegurado requería después del diagnóstico una intervención quirúrgica, estaba cubierta.

Nosotros analizamos y concluimos que allí podía haber algo estratégico, nos cuestionamos en cuál es el número de pacientes de consultas que requieren intervención quirúrgica, en ese momento sabíamos que no pasa del 10% de todas las consultas médicas que se hacen, calculábamos que solo el 10% requerían cirugía y era eso lo que protegían las compañías de seguros.

Se concluyó que no se estaba protegiendo a la población de lo que diariamente necesita como lo es la consulta médica, los exámenes de laboratorio lo común, ese 90% de lo que es una intervención médica no solo intervención quirúrgica, y cuando se habla de intervención médica integral, se refiere a la consulta médica,

los exámenes de laboratorio, el diagnóstico y luego el procedimiento, si el procedimiento es quirúrgico en ese caso estaba protegido por las compañías de seguros, pero no se protegía ese 90% que eso fue lo que quisimos hacer protegerlo, se organizó el cuerpo médico para que colaborara en no cobrar lo mismo que cobraba en su consultorio particular por la consulta, por ejemplo: la consulta en esa época costaba \$100 pesos, entonces dijimos que cueste \$60 pesos y ellos aceptaron.

Cuando aceptaron comenzamos a organizar ese grupo con una serie de inconvenientes que fueron surgiendo, igual continuamos iniciamos informando con publicidad y la respuesta fue positiva ya que empezaron a llegar clientes solicitando afiliarse, la afiliación se hacía directamente en Coomeva, la solicitud de cita médica la pedían los usuarios a Coomeva y Coomeva le comunicaba al médico los pacientes que tenía citados, la historia médica se le mandaba al médico al consultorio a las 4:00 p.m. de la tarde, pero cuando esto se creció, se contrataron mensajeros que repartieran esas historias clínicas en los diferentes consultorios.

En la medida que fue creciendo comenzaron a surgir muchos inconvenientes, debido a que muchos médicos pensaban que Coomeva está dirigiendo los pacientes, porque empezaron a decir algunos porque a mí no me llegan pacientes, para evitar inconformidades y disgustos, planteamos que la consulta la pidieran al médico y no ha Coomeva, y que el médico nos avise, es decir al contrario no le mandamos nosotros la historia, sino que el médico nos decía mándeme la historia clínica de tal paciente, estaba completamente centralizado en Coomeva las historias clínicas y así siguió, se dio todo esto por la falta de experiencia.

Supimos de una empresa de seguros médicos en Puerto Rico, y el Dr. Benjamín Rojas Pacheco que en ese momento era Secretario de Salud del Departamento quien a su vez era miembro del consejo de Administración de Coomeva, se le propuso que viajara él y creo que viajo con el Dr. Estrada a Puerto Rico a conocer y aun poco más como era que funcionaba eso, y se encontró un inconveniente porque no era cooperativa, era simplemente una aseguradora que lo estaba haciendo mucho mejor de lo que estaban haciendo las aseguradoras que teníamos nosotros acá, pero continuamos, la idea era que se constituyera una cooperativa entre los médicos que fueran a prestar ese servicio, pero ellos no aceptaron dijeron para que nos vamos a poner a organizar otra cooperativa, que Coomeva siga haciendo eso, y así fue, así comenzó el desarrollo con cosas ustedes ni se imaginan.

Las compañías de seguros comenzaron ampliar el servicio ya no se quedaron únicamente con cirugía sino que ahora vamos atender también lo demás es decir la idea de Coomeva, y me encontré en contratos de ellos que eran copias de contratos nuestros hasta con un error de ortografía me encontré uno pero bueno seguimos, seguimos y realmente nos constituimos en pioneros en esto del servicio resolviendo cada vez que se presentaban problemas y es allí donde entra la planeación estratégica pero era eficaz.

Nos reuníamos y pensábamos como resolver los problemas, y un problema serio pues era precisamente el económico porque pensamos que esto no nos falle, tanto que de los excedentes se hizo una reserva y definimos vamos a coger estos excedentes y a tenerlos quietos sin disponer de ellos, porque no sabemos que nos pueda pasar, vamos a crear un fondo que después eso es extraoficial y es obligatorio, nosotros dijimos ese fondo nos puede salvar cuando no estemos dando excedentes y justamente se excedió las consultas, las intervenciones y no nos alcanzó entonces echamos mano de ese fondo.

Ese fondo sirvió era una reserva que se llamaba así protección del servicio lo llamamos así y como les digo era un porcentaje de los excedentes y un porcentaje alto que se llevaba, no nos interesaba no mostrar excedentes, nos interesaba mucho más mantener esa reserva como una protección económica del servicio, bueno de esa manera fue creciendo se fue desarrollando se fue tecnificando.

Después bien todo el proceso de sistematización y obviamente había que meterse en eso todo era completamente manual y bueno con un trabajo enorme de organización pero nos fuimos metiendo en todo el desarrollo hasta constituirnos en pioneros en modelos.

Después vino Colsanitas por cierto que tuve un disgusto con ellos a porque un funcionario nuestro que hubo que retirar se fue para allá cuando veo una publicidad, que se traducía en una competencia completamente desleal, inmediatamente hable con el abogado aquí nuestro y me fui para Bogotá y la gerente que era una señora en esa época de Colsanitas vino aquí la señora pidió muchas excusas y dijo mire si nosotros hubiéramos sabido antes lo que es Coomeva aquí en Cali nunca nos hubiéramos metido, bueno tenía razón pero bueno ya ellos ya habían comenzado.

Bueno y ahí vamos el servicio marcha muy bien tiene una afiliación bastante alta que unos doscientos ochenta mil afiliados que se calcula, no el potencial de usuarios de la medicina prepagada en Colombia no llega al millón de personas con capacidad de afiliarse a un servicio de estos y Coomeva tiene pues un porcentaje bastante alto de ese potencial de usuarios.

2) Que estrategias utilizaban?

R/

Con la misma experiencia que fuimos adquiriendo y con lo que veíamos se tomó un modelo, luego viene el Dr. Armando González con su experiencia primero en el hospital como director segundo aquí en Coomeva como consejo y la experiencia de él en Imbanaco.

3) El Dr. Armando González viene a desarrollar todo este modelo estratégico a partir de que década más o menos del 80 o 90?

R/

Si el comenzó en el ochenta y pico como miembro del consejo y su contribución con su experiencia ha sido magnífica, su conocimiento y experiencia son la muestra de lo que es Imbanaco el cual evidencia su liderazgo y capacidad con la que cuenta él, y esta nos ha servido muchísimo indiscutiblemente, ahora se comenzó a planear muy minuciosamente la participación con otras empresas y a tecnificar la publicidad, tecnificar el servicio y tecnificar el área económica, para saber cuál podría ser el pago de honorarios a los profesionales a las intervenciones quirúrgicas.

Como ya se conocía volúmenes, ya se conocía demandas, ya se conocía ingresos, se dijo bueno hay unos ingresos hay una demanda cuánto cuesta esa demanda es decir se técnico lo que es eso teniendo en cuenta, todos esos factores fundamentalmente de demanda y de ingreso, dijimos bueno estudiemos esto, planeemos esto y así ha sido y ya hay proyecciones. Ya eso se viene haciendo con proyecciones sumamente claras de desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de demanda del servicio y también teniendo en cuenta a los profesionales y fijando unas tarifas.

Coomeva aumentaba las tarifas de los médicos conversando con ellos, y yo hablaba con grupos para ponernos de acuerdo, en cuanto van a cobrar ustedes, cuáles son sus honorarios por estas intervenciones, por estas consultas, por estas radiologías por todo lo que es el servicio, entonces ellos decían tanto, conversamos y nos poníamos de acuerdo era un pacto, ahora las empresas dicen pagamos tanto, nosotros siempre les mantenemos una participación pero ya no tan amplia eso si les tengo que confesar como fue inicialmente y era muy distintivo muy alto.

En Coomeva que queríamos preservar en primer lugar la participación por el mismo origen del servicio por ser una cooperativa ya que lógicamente quienes están prestando el servicio tengan oportunidad de participar, de sentir ese sentido de pertenencia en la empresa y eso nos gustaba y lo defendíamos y yo lo defendí muchísimo mientras estuve en la dirección de ese servicio y después en la gerencia.

4) En que época como director del servicio y la gerencia?

R/

A ver yo estuve en dos ocasiones al comienzo antes del ochenta yo llegue a la Dirección en el 81 al 83 la primera vez, volví al servicio de salud y luego en la Gerencia del 90, en adelante hasta el 2000, 2001.

Cuando comenzaron a surgir todas las otras entidades de medicina prepagada eso se volvió una competencia, entonces Coomeva ya no podía ser tan amplia, más bien hacíamos otras cosas que es lo que seguimos haciendo pagar muy oportunamente, muchas empresas de EPS y Medicina Prepagada dilatan los pagos de los profesionales, eso que significa que se tienen más beneficios desde el punto de vista financiero porque si yo tengo varios millones esto me permite tener más flexibilidad en el medio económico, bueno eso no lo hacíamos nosotros, nosotros pagamos con mucha oportunidad y lo seguimos haciendo, si hemos tenido problemas ha sido más bien con la EPS pero no por Coomeva sino por el famoso fondo FOSIGA que retiene la plata que le debe pagar a Coomeva y Coomeva a su vez la tiene que girar para cumplir con las obligaciones a los prestatarios y el FOSIGA lo que hace es retener la plata y ese no es el propósito. Coomeva muchas veces tiene que mirar como hace para pagar a pesar de que tiene la plata, ya que pagarles cuesta una cantidad de dinero significativa, pero a pesar de eso hemos querido mantener el pago oportuno haciendo de esto un factor diferenciador.

5) En que década se empieza a establecer la misión y la visión, usted que recuerda, una cosa es ver la visión y misión declarada y otra cosa es la que se desarrolló empíricamente?

R/

Exacto y se desarrolló empíricamente ya que el propósito siempre ha buscado proteger al médico y prestar un servicio de salud a la comunidad, nosotros con ese 90% que les digo que la gente estaba desamparada con lo que realmente necesitaba que era la consulta médica y los exámenes de laboratorio y aun hasta con la misma droga pero nosotros no nos metimos con droga pero si queríamos eso.

Pensábamos la gente está desprotegida, de que le sirve un seguro si solamente lo va a proteger en un 10% de los riesgos que tiene, lo diario lo común es realmente la consulta, un ejemplo la mamá con el niño enfermo que se presentó un dolor y como no lo van a operar entonces no están protegidos, y solamente si el dolor es un apendicitis, el médico da el diagnóstico de apendicitis entonces en esa época la persona iba a reclamarle a la compañía de seguros con la certificación medica que necesitaba una intervención quirúrgica y eso era lo que le protegía.

En ese momento la visión era proteger y darle la oportunidad a la gente de tener un mayor cubrimiento en lo que se ofrece día a día que es la consulta y los exámenes de laboratorio ese es ese 90% de lo que sucede en un caso médico, el 10% ya puede ser si intervención quirúrgica.

La primera visión ya declarada comenzó cuando dijimos esto no puede continuar tan informal, en primer lugar al comienzo de la cooperativa hablaba mucho con líderes cooperativistas pero era pensando en Coomeva como cooperativa hablamos de posibilidades, que es el cooperativismo que puede hacer el cooperativismo, pero ya la planeación del servicio ya no podía ser con ellos porque se necesitaba gente técnica y se comenzó a buscar técnicos que nos asesoraran y comenzamos a estudiar ya estratégicamente el desarrollo de la cooperativa sobre todo desde el punto de vista administrativo.

En el área administrativa también éramos bastante empíricos manejando la cooperativa, como nos parecía que estaba bien y comenzamos a hacer contactos y eso vino hacer en la década del 80 cuando comenzamos con esto de buscar técnicos que nos asesoraran y nos hablaran de sobre ese tema nosotros no sabíamos de planeación.

Empezamos asistir a charlas y mirábamos como poco a poco nos encarrilábamos, y en algunos casos se comenzó ya a contratar gente expertos en esto que nos fueron orientando y eso ha sido en toda su trayectoria de manera que Coomeva, en este momento tiene un plan estratégico de desarrollo muy bien elaborado muy bien estructurado y ese es el que se sigue.

Podemos concluir que en la década del 80 se inició toda la parte estratégica formal, documentado allí también entran los valores corporativos, objetivos corporativos ya bien definidos por que nosotros hablamos de los principios corporativos, los conocíamos muy bien e insistíamos mucho y sigo insistiendo que no es simplemente lo que dicen allí colgados, insisto mucho primero, hay que conocerlos, segundo hay que interpretarlos, tercero hay que interiorizarlos y cuarto ponerlos en práctica, yo puedo tenerlos allí colgados, pero a mí me tiene que quedar claro que significa cada valor o cada principio cooperativo, que es la democracia, está la podemos ver por todas partes, pero realmente que es la democracia cooperativa entenderla, conocerla, interiorizarla y practicar lo que eso significa y eso es para toda empresa no solamente Coomeva, cualquier empresa que cuenta con sus valores corporativos, política tiene que saber su significado así como cualquier funcionario.

Mi sentir es que los funcionarios y muchísima gente los conozca y los viva, y es ahí donde se puede encontrar una diferenciación con otras empresas, yo insisto mucho que se viva en Coomeva, y no quiero decir que otras empresas sean malas por que no tengan los principios de Coomeva, cada una tiene sus principios y tiene sus valores pero entonces porque la gente no conoce los principios los valores de Carvajal por ejemplo, los principios y valores de Coomeva deben

establecer una diferencia y eso es básico es necesario y los funcionarios sí que es cierto más aún deben tenerlos claros y practicarlos así mismo los usuarios, yo quisiera que todos nuestros asociados los conozcan.

Y sí que es cierto como una obligación pues se discutió ahora en la última asamblea en la que alguien proponía que todos los empleados de Coomeva tenían que ser asociados, entonces me preguntaron y yo dije no podemos obligar a que sean asociados, pero si podemos obligarlos a que conozcan el cooperativismo, porque digo que eso si podemos obligarlos, porque si vamos a contratar a un contador le exigimos que nos muestre que está capacitado, que esta titulado que es capaz de desempeñar su cargo, porque lo conoce porque sabe, a bueno si está en una cooperativa como no va a conocer principios cooperativos, los valores eso es básico entonces cambie esa proposición por esta de que si es obligatorio que los funcionarios sepan y tengan permanente una capacitación, a cualquier empleado a cualquier funcionario hay que estarlo actualizando en su cargo, en funciones de su cargo y bueno también en cooperativismo como no lo vamos hacer, eso se hace y ahí es donde se pueden establecer diferencias,

Una diferencia de una cooperativa de otra empresa no es como antes se creía, hubo una época y ahí las dudas que se tenían cuando se nos habló de crear una cooperativa porque uno pasaba por cualquier almacén y en la vitrina había un aviso que decía precios cooperativos, precios cooperativos querían decir con eso que más baratos y esa es una concepción equivocada eso no es, una cosa es la solidaridad la parte de principio solidario pero otra cosa es ya una alguna cosa por ahí barata, y eso desprestigia el concepto, hubo cantidad de cosas que querían promover y vender con ese criterio completamente falso y equivocado y eso no es cooperativismo, fue un momento bastante difícil de meternos en cooperativa.

Quienes podrían considerarse competidores de Coomeva pues ahora que estamos en banco son todas las entidades bancarias, ustedes saben muy bien que las entidades bancarias se rigen por unas normas establecidas por el gobierno, Coomeva no puede decir yo le cobro menos porque está compitiendo deslealmente con el sistema bancario, y eso es sanción pero si puede mirar de otra manera a ese asociado en la prestación del servicio en la atención, y sobre todo hacerlo sentir dueño de la empresa que eso no sucede en una entidad bancaria, yo puedo tener acciones en un banco pero yo soy un simple usuario, un cliente.

Y es allí donde está la gran diferencia entre un cliente y un asociado a una cooperativa eso lo tenemos que mantener y es ahí donde se puede diferenciar una empresa de otra, y ahí es donde Coomeva tiene un gran potencial muy competitivo con las otras empresas se destaca en la comunidad lo que es el cooperativismo, lo que son valores, lo que son principios cooperativos que ojala eso pudiéramos lograrlo mucho más en la sociedad, en la comunidad todos esos

valores y yo no me voy a pelear ni a desacreditar una empresa por que cobre lo mismo que cobra no, están en todo su derecho y cada cual en su área las cooperativas no pueden estar en contra de las entidades accionarias no porque es legal, tan legal como una cooperativa se basan en principios diferentes cada cual destaca sus valores y sus principios.

6) Cual es el mercado objetivo?

R/

Fundamentalmente los asociados, y es permitido por la misma legislación cooperativa que cuenten con unas condiciones especiales, primero que sea un servicio que lo tengan los asociados que no sea para terceros únicamente, sino por extensión después de los asociados, lo puedan tener terceros y los rendimientos y excedentes de los servicios prestados a terceros no se consideran como una utilidad, esos deben de ir a un fondo para capitalizar y mejorar el servicio y para darle mejores tarifas a los mismos asociados.

Esto se aplica en el caso de medicina prepagada los asociados tienen un beneficio representativo en su tarifa de servicio de salud es un 20% de lo que es para un tercero entonces ahí se están beneficiando, y de donde sale ese 20% de ese fondo de los terceros que están pagando un poco más para subsidiar a los asociados esa es la diferencia y uno de los beneficios.

El mercado objetivo fundamentalmente son los asociados no hay la menor duda.

7) Usted cómo ve la estructura, esta ha obedecido más aun lineamiento de la cooperativa o a un lineamiento en realidad de la Medicina Prepagada o a la salud y seguridad en Colombia?

R/

En las asociaciones de Medicina Prepagada participamos bastante con el propósito, que también se reestructúrelas normas, como no vamos hacer notar las fallas que encontramos en el servicio ya que es una manera de participar y hacerlo ver ya que la misma experiencia nos ha enseñado y nos permite participar para recomendar sobre lo que va pasando.

Cuando salió la ley 100 lógicamente la tomamos desde el mismo comienzo, vimos dificultades pero ahí era prácticamente imposible salirse del sistema porque no la podemos cambiar para cada cual y sobretodo hay algo muy interesante, ustedes recuerdan el gran promotor de la ley 100 que alcanzo a ser ministro que murió en una accidente, esa persona era extraordinaria yo lo seguía a todas partes que iba a explicar la ley en Medellín me iba para Medellín a escucharlo, si ese señor sigue de ministro no estaría salud con estos problemas con los que está actualmente.

De ahí surgió un problema ya que el cuerpo médico le critico mucho que no hubo participación de los médicos y por eso los problemas, pero yo soy testigo que no fue así, porque yo veía las convocatorias que hacían, por ejemplo se citaba a una reunión para los que pudieran participar, y yo miraba alrededor y no habían médicos, me iba a Bogotá y solo dos o tres hablando y así una cantidad de cosas. Pero participación si hubo de la ciudadanía porque este señor recorría el país, estábamos ahí en la reunión y él entraba corriendo, eso era típico hacia su exposición muy bien oía preguntas y se volvía a ir otra vez corriendo por que tenía que ir a otra parte, así que era un dinamismo, tenía eso muy bien concebido, yo conversaba hacía rato con él por la experiencia que yo tenía por lo que oía y tenía eso muy claro pero lógicamente claro en la teoría porque todavía no era un sistema probado tanto que otros países lo han tomado.

Generalmente se habla de lo Chile, y lo de Chile es algo completamente diferente allá siguen prácticamente con una medicina muy privada, y nunca va ser la cobertura del sistema nuestro que indiscutiblemente golpeo bastante el cuerpo médico pero se aprendió.

Yo fui director de la consulta externa del Hospital Universitario y Jefe de Urgencias y no se imaginan ustedes lo que se veía hay, que yo llamaba despilfarro, así también empíricamente calculaba en ese momento la población cubierta por la seguridad no era más del 20% si acaso se llegaba a un 20% y de manera muy global yo hacía cálculos hombre y pensaba si aquí se evitara este gasto, este otro gasto se podría duplicar y triplicar este 20% simplemente con una utilización mucho más eficaz de los recursos y mucho más racional.

Allá se veía un despilfarro la cosa más tremenda nadie se preocupaba por esta cantidad de exámenes que se mandaban innecesarios, con un problema serio al ser un Hospital Universitario todos los estudiantes desean comprobar a través de un examen y dicen ha yo estoy pensando que este señor tiene tal diagnostico vamos a exagerar una neumonía el médico necesita también la radiografía pero si es por una tosecita un medico con experiencia formula alguna cosa y estuvo, se sabe que eso no es una neumonía pero un estudiante un residente quiere comprobar su sabiduría, sus conocimientos, entonces eso es un costo la cosa más espantosa, recuerdo que cuando los internos, los residentes hacían huelga nos tocaba a los profesores hacernos cargo del servicio y bajaban dos cosas, bajaba el costo indiscutiblemente y la eficiencia eso era con rapidez y todo eso de la congestión en el hospital la acabamos en un momento.

En urgencias eso es casi anecdótico pero tiene su sentido y eso tiene que ver mucho con lo que tiene que ver con la ley 100, esta ley obligo a los hospitales y a los médicos hacer mucho más eficientes, yo recuerdo instituciones médicas que dijeron nosotros no nos metemos con eso no voy a prestar servicio ni nada, y comenzaron a estudiar y a mirar si hacemos esto y ahí están, hoy cambio indiscutiblemente ya no son esos honorarios a voluntad del médico ni nada esto

los perjudico a ellos hasta cierto punto, pero ha permitido la protección la cobertura de una gran población que antes no tenía nada, pero para los hospitales la manera de atender a los pacientes antes era terrible, el descuido eso le daba a uno lastima ver la cantidad de pacientes esperando, y hay que ver como se atiende a un paciente de una IPS los servicios, la dotación hospitalaria porque ha venido la competencia que ha sido necesaria y fundamental, sobre todo el ser eficiente evitando el desperdicio que se daba antes.

Hay que hacer ajustes, no es concebible que un médico gane un millón de pesos eso me parece a mí absurdo eso no está acorde con la capacitación con la inversión que ese profesional ha tenido que hacer y hay otro peligro con eso se puede prestar para problemas, desde el punto de vista ético porque esa persona tiene demanda económica, tiene su familia, hijos para educar eso lo tiene que ver y el gobierno y está obligado a mirar eso porque no puede desproteger a un sector tan importante como son todos los profesionales de la salud ojala se haga, yo considero que es fundamental que se tenga muy en cuenta eso.

En términos de estructura entonces al principio dependía más de la cooperativa que de la misma organización interna de medicina prepagada ya después cuando se volvió un servicio independiente por que ya la misma superintendencia de salud exigía y decía como así y donde van aquí la plata y como están manejando la plata, porque era lo que ellos consideraban, ustedes me tiene que mostrar la plata que les está ingresando donde esta como es que la está manejando otra entidad que no nos podemos meter a controlar porque no nos corresponde.

Entonces fue cuando vino la cuestión esa de convertir a medicina prepagada que no era cooperativa era un servicio de la cooperativa pero que tenía tener su personería jurídica y como desde el comienzo quisimos que eso fuera una cooperativa y no se hizo como tal, había que darle personería jurídica como una disposición de la superintendencia de salud y se hizo, ahí está y lo mismo ocurrió con la EPS.

8) Que tipo de liderazgo fue el que acompañó a medicina prepagada desde la década del 70 hasta la fecha usted por ejemplo fue uno de los gerentes de salud y también han pasado otras personas, ese tipo de liderazgo independientemente de la persona como ha sido, sus características, cuando uno estudia Coomeva como vallecaucano uno siempre descubre un liderazgo que ha sido estable que se presentan cambios si pero siempre que hay una constante que se mantiene?

R/

Ya ve que me surge una respuesta de esa constante por que se detectó oportunamente que se iba a desviar en dos ocasiones, hay algo en que yo insisto mucho yo digo que todos nuestros funcionarios y ojala todos nuestros asociados deben conocer el origen de Coomeva, la razón de ser porque se creó esta

cooperativa, que pensaban en ese momento los fundadores, porque la crearon, que les hizo pensar.

Para mí es fundamental que todos conozcan el origen de Coomeva y lo digo no solamente para Coomeva esto debe ser para todas empresas a mí se me hace inconcebible que un funcionario de cualquier rango, en una institución no conozca el origen y la razón de ser de la institución.

Esto me recuerda algo que leí hace muchísimos años en un librito de vendedores, me puse a estudiar el tema de ventas y me encontré con este librito y ahí narraban una anécdota de una premiación en Alemania del mejor vendedor de las maquinas Remington, bueno un evento de esos mundiales y le dijeron al señor que en pocas palabras él a que atribuye que se haya ganado ese premio mundial de vendedores, dijo porque soy la persona en el mundo que mejor conoce esta empresa, su origen y además soy la persona que en el mundo sabe cómo funciona una máquina de escribir Remington muchas gracias.

9) Cuales han sido las situaciones críticas internas y externas que se han presentado en la trayectoria de Coomeva?

R/

En general sin especificar cuál de las áreas, porque indiscutiblemente en salud si se han tenido muchos problemas pero como han sido problemas de la cooperativa yo creo que es mucho mejor generalizar y no hablar en especial de uno solo cuando sea necesario.

Bueno yendo un poco atrás, realmente si hubo un momento poco difícil y no quiero mencionar nombres ni nada, pero cuando se concentró mucho el liderazgo en la cooperativa eso comenzó a generar inquietudes entre los mismos estamentos de la cooperativa y uno de ellos, el principal después de la asamblea tomo decisiones, y decisiones correctivas evitando un colapso, eso ocasiono una situación un poco tensa, difícil por la trayectoria de las personas un cierto conflicto que entre directivos como es el consejo de administración y la misma administración pero que por fortuna se resolvieron a tiempo y no ocasiono traumatismo que inicialmente se pensó hubiese causado.

La situación la manejo muy bien el consejo, con la sustitución de personal directivo, y bueno se salió adelante pero si fue un poco difícil precisamente por la trayectoria de esas personas, el origen a pesar de esta situación no alcanzo a causar traumatismos a la cooperativa y siguió su marcha, siguió con su desarrollo normal,

Posteriormente también, pretendió cambiar estrategias que se venían dando en la cooperativa pretendiendo innovar y crear mucho y tal vez se fue un poco más de lo que podía hacer, pretendió pues hacer un cambio muy brusco y logro algunas

cosas, alcanzando a causar algunos daños esto significaba desde el mismo punto de vista ideológico del manejo de la cooperativa, eso fue un impacto negativo indiscutiblemente, pero que también el consejo actuó oportunamente digo oportunamente ya que no dejó que continuara indefinidamente sino que decidió decir no más y parar todo lo que estaba ocurriendo, sin embargo alguna cosa quedó que poco me ha gustado a mí pero bueno, se logró solucionar todo finalmente.

Otra situación difícil e interna se dio porque hubo irregularidades administrativas y se detectaron en unos funcionarios, como bien saben ustedes que la cooperativa está integrada desde el punto de vista de la dirección administrativa, y por una asamblea como máxima autoridad, un consejo de administración y la asamblea delega ese consejo, el consejo es responsable de la administración nombrando un gerente pero eso es para que ejecute, pero al fin y al cabo el consejo de administración es como una junta directiva exactamente igual a una junta directiva que tiene que nombrar un ejecutor de esas disposiciones.

El gerente se nombra para que él actuara y sea la persona que haga las cosas, hubo intereses de algunas personas que comenzaron a buscar una manera de tener ventajas sobre los demás y eso tuvo repercusiones serias en la cooperativa de ahí salen dos una interna y otra externa, en la externa se aprovechó esa circunstancia para hacer yo diría un escándalo, un escándalo que nos llevó hasta el senado por el oportunismo político, que pretendió hacerle daño a la cooperativa.

Eso fue un debate tremendo, ya que se origina internamente con repercusiones externas por fortuna eso también se superó.

En cuanto a situaciones difíciles externas menciono la crisis financiera del sector cooperativo y del sector financiero en general, pero aquí más específicamente fue el sector cooperativo, y digo externo ya que por fortuna para Coomeva no tuvo las repercusiones que pudo haber tenido, eso fue en la década de los noventa, donde precisamente había comenzado la gerencia, recientemente una situación originada en el mismo sector cooperativo no se puede negar esa cantidad de fallas que se tuvieron en el sector y muchos dirigentes aprovecharon lo que podríamos llamar desgreño, pero si una falta de control por parte del gobierno para las cooperativas, ahí si cabe la palabra desgreño por que se abusó y además no había el control sobre las cooperativas y esto lo aprovecharon muchas cooperativas para hacer cosas indebidas.

En Coomeva esto no tuvo repercusiones, en primer lugar porque Coomeva ha sido en toda su historia sumamente cuidadosa de todas las normas legales, éticas, y aún más les puedo decir que sin estar nosotros como cooperativa controlada por la superintendencia bancaria, que si sabíamos que controlaba nos sometíamos a sus normas que no nos obligaba pero nosotros vimos que era conveniente, eran duras pero veíamos que se necesitaba ese control y lo tomábamos nos dábamos cuenta como la superintendencia bancaria controlaba la entidades bancarias financieras y como nosotros teníamos una sección financiera muy fuerte entonces dijimos apliquemos estas normas, aunque no estemos obligados.

Y con la superintendencia cooperativa simplemente cumplíamos y mandábamos la información, y todo eso resulto irónico, porque cuando ya nos pasamos como entidad financiera controlada por la superintendencia ellos requerían información, por ejemplo aprobación de los balances, los estados financieros, en la superintendencia cooperativa y resulta que no los teníamos hasta ese punto se llegaba pasaba un año y más de un año y después de uno o dos años mandaban glosas al informe que se había mandado ya aprobado por la asamblea y mandaban glosas de dos años y que se podía hacer con una cosa de esas, con esta situación por fortuna para nosotros no afecto, como afecto al sector cooperativo.

En primer lugar porque ese control requería acogerse a las normas y lógicamente eso indica, una ética, honestidad, acogerse algo que no se pide pero que se sabía era conveniente, era necesario para la cooperativa para los asociados de manera que eso ayudó mucho para que no tuviéramos un impacto como si sucedió en todas las cooperativas.

El manejo que se le dio fue muy importante, porque lo primero que hice en la gerencia fue reunir a los directivos, hacerles ver la situación y estudiar las estrategias que debíamos tomar, una avisarle a todos los funcionarios de la cooperativa cual era la situación en general del movimiento, porque era importante, tal vez no sé si a ustedes le toco ver colas en las cooperativas filas largas gente sacando dinero entonces eso era algo que se esperaba todo iba a hacer como un domino y efectivamente así fue, esto afecto a buenas y a malas.

Segundo informarle a los asociados de la situación del sector cooperativo y cuál era la situación de la cooperativa mantener muy bien informados a funcionarios y asociados, dándoles confianza, se dispuso que en todas las oficinas tuvieran dinero en efectivo para que en el momento en que llegara alguien lo trataran de tal forma que el asociado sintiera la percepción que en la Cooperativa de Coomeva no había problemas, y a los funcionarios y gerentes se les decía que trataran de conversar con la persona, explíquenle cual es la situación y como estamos nosotros, si el insiste y retira sus aportes se los dan en efectivo, no cheques ni nada que sepan que aquí está la plata, porque el peligro era ese le daban cheques sin fondos, y por fortuna no tuvimos ni un solo retiro, al contrario vino

gente de otras cooperativas o asociados que por alguna circunstancia habían estado vinculados a una cooperativa sacaron el dinero de allá y lo trajeron a Coomeva. No hubo ni retiro de dinero ni retiro de asociados durante toda esa crisis, una crisis donde hubo mucha responsabilidad y se le atribuye lo sucedido al gobierno, pero también hubo mucha responsabilidad de los dirigentes cooperativos en primer lugar si eran tan débiles las normas de control oficial, lo ideal era que la superintendencia le exigiera a las cooperativas pero ellos siempre sacaban la disculpa que no tenían con que no tenían presupuesto, aquí al contrario y eso es necesario mencionarlo porque en ese momento se crearon varios bancos y varios bancos que las cooperativas pedíamos que se integraran porque se formó una competencia tremenda que origino toda esta situación por ejemplo los bancos hicieron todo lo contrario de lo que debió haberse hecho y lo que insistían las cooperativas de base nosotros hablamos de integración pero no ellos lo que hicieron fue cada uno por su lado no fue posible una integración más bien fue una competencia totalmente desleal aquí si había una cooperativa financiera y en la misma cuadra había una o dos más que estimulaban las entidades financieras superiores quiero decir los bancos todas las que existían bueno para que nombrarlas, entonces entre ellos había una rivalidad tremenda y eso tuvo repercusiones en las mismas cooperativas, también hubo división de las cooperativas y sobre todo esa competencia, en lugar de integrarse para administrar, para los bancos eso fue un negocio administrativo extraordinario porque un banco su agencia era una cooperativa y él no tenía que ver ningún costo administrativo era la cooperativa que estaba corriendo el riesgo y esa cooperativa captaba y ese dinero que captaba era administrativo pues se lo llevaban y era deposito del banco.

Algo también que se deriva de eso es se evitó integrarse, sino que se prefirió dividirse y esto impidió que se fortalecieran, como es lógico y natural pero el mismo gobierno aprovecho esa circunstancia para decir o se integran o ya no van más, porque dependía que más bancos recuerdo que era el superintendente bancario el Dr. Martínez que ahora figura mucho abogado del el pleito de Bancolombia, bueno él dijo en una asamblea o se unen o no más y sin embargo fue imposible eso indiscutiblemente tuvo una repercusión en una situación muy seria, cuando hay peleas hay competencia captaron y viene otra cosa comenzaron estos señores de dinero a aprovechar esa posibilidad de depositar en cooperativas, y entidades oficiales aportaban, depositaban en esas cooperativas, pero porque tenían un interés, esa cooperativa le pagaba eso lo digo yo pero si a mí me dicen pruébalo yo no tengo como probarlo, pero si se sabía de un interés en un tesorero para que les depositara dineros oficiales casi que sin ningún interés, bueno eso fue una situación sumamente crítica para el sector cooperativo que por fortuna no repercutió directamente pero indirectamente si repercuten esas cosas porque cuando se crea desconfianza en la comunidad en la sociedad en todo, eso es bueno también de alguna manera se le involucra a pesar de lo que les digo, ningún asociado se retiró de la cooperativa, ni retiro sus depósitos pero piensa uno en muchas cosas ha bueno pero es una cooperativa en la misma

comunidad se crea un ambiente de duda de desconfianza que eso no es bueno repercute indiscutiblemente y ahí pudo haber tenido también alguna repercusión pero bueno como les digo logramos salir adelante la otra que les decía que pues esta que fue externa e interna por las repercusiones que tuvo el escándalo en el senado esa diría yo que han sido las situaciones más difíciles que hemos tenido en la cooperativa y que por fortuna se ha logrado sobreponer a ellas bien no podemos decir que hayan tenido repercusiones serias sino como menciono indirecto porque repercute en todas cuando hay algo eso se generaliza y afecta todas las aéreas de la cooperativa.

10) Para el área de la salud las mismas políticas del gobierno han impedido que la cooperativa pueda tener toda la solvencia completa en el sentido que FOGAFIN o los fondos de garantías no pagan a tiempo a las EPS ese también podría ser un factor externo?

R/

Claro todo eso ha tenido una repercusión muy seria especialmente en la EPS ya que congelar todo ese volumen de dinero por meses, como hacen las cooperativas eso tiene una carga financiera enorme porque la cooperativa tiene que conseguir recursos para cumplir, cumplir sus compromisos con los prestadores de los servicios, las Clínicas, los Hospitales porque si no consiguen el dinero, los prestatarios de servicio comienzan a decir no más y esto no ha sido únicamente para Coomeva ha sido muy general, ahí vale la pena un comentario que para mí siempre se me hizo muy desagradable del ministro de salud cuando se le reclamaba toda esa cantidad de dinero que estaban debiendo, el eludía eso y decía pero como va ser que estemos debiendo si de once billones que les hemos aportado solamente se están debiendo doscientos mil millones, y él decía pero como van a reclamar, pero no decía de que eran esos doscientos mil millones eso era de otro fondo completamente diferente, completamente específico hacia una comparación completamente distorsionada para engañar, porque el sí sabía de qué se trataba solo lo decía para engañar a los medios de comunicación y a la gente, utilizaba mucho eso y realmente era muy desagradable este caballero con ese argumento.

11) Cuales han sido las decisiones más importantes para el éxito de Coomeva?

R/

Es que me llama la atención la pregunta porque esa me le hicieron hace muchos años estando en la gerencia y realmente me puse a meditar sobre ellas y yo hice un decálogo de 10 puntos, lástima que no lo tengo aquí, pero les puedo mencionar las que recuerde por ejemplo desde el mismo momento de la creación con metas y visión de futuro eso no lo propusimos, hace 46 años todas esas denominaciones de planeación eran muy diferentes y lógicamente si habían las ideas, la mentalidad, prueba de ello es que siempre han existido empresas muy exitosas, nosotros no teníamos esa base pero si lo veíamos, otra punto es la educación

constante uno de los principios fundamentales del cooperativismo es la educación, yo les conté como surgió Coomeva el curso que hicimos la educación que dábamos como Coomeva fue la primera entidad en establecerlo.

Después de esa experiencia que para ser asociado a la cooperativa se necesitaba hacer un curso de cooperativismo que dábamos nosotros mismos, recuerdo muy bien al doctor Uriel Estrada, yo lo acompañaba en esas charlas se dictaban en la noche los lunes tres charlas que exigíamos a todo el que aspirara, y no fue fácil porque entre los dos comenzamos a llamar a colegas a decirles recuerde que el lunes lo esperamos en el colegio médico a tal hora para la charla a veces llamábamos ochenta hasta cien y solo se aparecían diez, no les perdonábamos porque esas eran tres charlas los lunes comenzaba a las siete hasta las nueve, otras veces se prolongaba hablándoles de cooperativismo, y porque lo hacíamos, porque habíamos aprendido que era fundamental saber de cooperativismo para pertenecer a una cooperativa, entonces les decía a mí me parece justo pertenecer a una institución y conocer todo sobre ella.

Entonces establecimos en nuestros estatutos, que para ingresar a la cooperativa había que asistir a esas charlas de educación, eso después lo tomo el gobierno y lo hizo obligatorio para crear una cooperativa hay que asistir a un curso de cooperativismo esa educación yo digo, educación cooperativa donde lo primordial es que se conozcan los fundamentos los principios cooperativos, la ideología cooperativa, y quien no le guste, no crea en esto y piense esto no es conmigo para que va perder su tiempo silo va a ser de esas personas transitorias en una institución que se dan con una frecuencia tremenda, se someten muchos, aquí tenemos gente que se somete a eso simplemente porque aspira a un crédito pero no cree en la cooperativa hace el crédito, y después mira a ver como paga y se va, bueno ya eso es una decisión que toma la persona, otra cosa fundamental que yo exponía hace referencia a esto que les mencionaba antes acatamiento a las disposiciones legales eso es fundamental, otro un equilibrio entre lo económico y lo social en una cooperativa, la cooperativa es una empresa socioeconómica es decir tiene que administrarse como una empresa es decir es un grupo de personas que se asocian y ahí está la parte asociativa con unas aspiraciones con unos propósitos ellos aspiran algo no es cuestión religiosa yo

aspiro algo que me da, pero lógicamente allí es donde viene también la educación no dar simplemente un bien no simplemente dar un crédito, sino crear el sentido de asociación, el sentido de solidaridad, la democracia, todos los valores cooperativos es también lo que debe hacerse en la cooperativa de manera que eso lo consideraba también como algo fundamental, otra cosa la perseverancia esto no es de yo voy y hago esto y aquí, esto se viene solo, se necesita permanentemente estar firme convencido de esas ideas de esos propósitos lógicamente que en el camino se encuentra uno cosas que puede ser que lo hagan vagar un poquito pero no de lo fundamental, así la estrategia tenga que variar un poco.

Algo que me pareció muy interesante es la experiencia que me dejó la asistencia a una invitación a una universidad en Bogotá donde les debía hablar de la cooperativa, y bueno esto fue en un auditorio con muchachos ya de último semestre de diferentes carreras, y se me ocurrió porque me lo preguntaron y bueno el éxito de Coomeva, lo saqué pero mientras yo decía eso dije bueno esto no es únicamente una empresa esto también son las personas les dije y comencé a preguntarles sobre eso, ustedes tienen metas en sus vidas? Ya se han fijado metas? Piénsenlo, ustedes tienen otro principio porque están fortaleciendo los valores de su hogar, ustedes están fortaleciendo lo que es patria lo que es país, bueno es decir aplique a la persona educación constante, ustedes creen que se van a graduar ahora y ya se acabó.

Yo estaba hablando de todo esto aplicado a cada persona, no es simplemente la cuestión fría y cruda de una empresa que entre cosas eso de creer que una empresa es fría y cruda es un gran error, precisamente en estos días hemos tenido una discusión muy interesante en un comité de ética que tenemos en Imbanaco y algunos de los miembros se le ocurrió preguntar al grupo y lo hizo por mail si las empresas tenían alma y unas respuestas en el grupo tremendas, somos apenas como siete miembros uno dijo que como se le ocurría fue la respuesta que le dio uno de ellos al otro, yo respondí que indiscutiblemente tenían alma si estaban dirigidas por seres humanos tenían que tener alma, les decía pero alma o más grande o el doble si son de servicios y si su misión va dirigida a personas, porque esas personas tienen alma les dije esas empresas tienen un alma muchísimo más grande que la otra que simplemente produce aparatos, pero la que produce aparatos está dirigida por personas y tiene alma, se formó un debate, y concluí todavía más grande si sus servicios van dirigidos a seres humanos.

12) Que características especiales han tenido los gerentes de Coomeva, cual ha sido la parte positiva?

R/

La parte positiva es que si han tenido compromiso, la parte que podría más fallar un poco es que no todos han tenido un criterio o una formación, o una idea muy cooperativa, bien sea por su formación han venido del sector privado de mentalidad un poquito diferente a la que uno como cooperativista sin ser yo completamente cerrado.

Yo soy cooperativista, estoy plenamente convencido de que se necesita todo lo que les decía antes ese equilibrio económico y social, que es fundamental y que es también fundamental en las personas por eso sigo insistiendo en que es fundamental que las personas y no solamente la empresa tiene que saber mantenerse como empresa socioeconómica, tiene que mantener un equilibrio no

irse excesivamente al lado económico, no pensar solo en utilidades sino también en el bienestar de esos asociados, en las personas, no simplemente rendimientos en acciones en dividendos para favorecer a los accionistas sino también a las personas, ese equilibrio económico es fundamental y lógicamente que para que se las personas que están dirigiendo la institución ojala también lo tengan, existe el propósito aquí en la cooperativa.

El doctor Arana actual Gerente está insistiendo mucho en eso que desarrollemos aquí en la cooperativa y yo también me he propuesto mucho y he creído que todos los funcionarios deben tener un conocimiento y estar convencidos de lo que es el cooperativismo.

13) Que características se podrían mencionar de la cultura organizacional que la hacen única?

R/

Los principios, los valores cooperativos, la gente, después que la gente está comprometida con esos principios la cooperativa no tiene problema.

14) Como se evalúa el desempeño general de la empresa comparativamente con otras grandes empresas usted como lo considera bueno, regular, malo?

R/

Yo lo considero magnifico, salió un artículo en el País y esto nos da idea de la posición de Coomeva al ocupar una posición de estas, una empresa solidaria no es cualquier cosa y aquí vale la pena mencionar algo importante porque me ha tocado vivirlo, y lo seguimos viviendo entre las mismas empresas hay un desconocimiento, no sé si voluntario o involuntario de lo que es Coomeva uno va a reuniones y allá los gerentes se aplauden bueno y se destacan y más bien yo no sé si ha sido por mi temperamento pero yo más bien me sustraigo muchísimo de eso.

No se sabe que pasa, porque a la cooperativa no se le menciona en el sector empresarial general como lo que realmente es Coomeva, ese es un sentimiento que tengo y se pasa muy desapercibida y se mencionan mucho otras empresas, hay como una exclusión al cooperativismo en Colombia en general, es algo que ellos no han podido, la empresa en general del sector real de la economía no ve sino la empresa privada, o la empresa del estado pero el cooperativismo que es una iniciativa de un grupo de personas no lo valoran casi, es que si aquí se está hablando como no va a ser para el Valle en el país un orgullo, por eso si considero que una evaluación es muy positiva en la comunidad.

En la celebración de los 40 años de la cooperativa salió una revista y me pidieron que dijera algo que escribiera algo sobre cómo veía el futuro de la cooperativa, y mencione tres cosas y siguen siendo totalmente vigentes;

La primera Coomeva tiene que fortalecer su identidad cooperativa ante la comunidad ante las empresas, es decir diferenciarse y saberse diferenciar y serlo no solamente en teoría sino en la práctica hacerse distinguir, hacerse notar, y eso es una labor de los funcionarios no es simplemente decir la diferencia que hay, como efectivamente en los hechos se logra esa diferenciación no simplemente por el nombre eso demanda muchísimas cosas, entre ellas vuelvo a insistir en la educación, de los asociados, personas creyentes en esto del cooperativismo, personas que al ingresar a la cooperativa tengan un criterio, un sentido de pertenencia, hacia la institución que no son ajenos a la cooperativa yo puedo ser accionista de Ecopetrol pero soy absolutamente nada, en cambio aquí en la cooperativa, yo que soy fundador de la cooperativa tengo el mismo derecho que tiene un asociado, que ingresa a la cooperativa, yo tengo más aporte, pero tenemos el mismo derecho para participar en la gestión de la cooperativa porque en la gestión de la cooperativa se inicia en la misma elección de unos delegados, yo participo votando para que alguien me represente en la cooperativa esa persona se entera de cómo es la cooperativa como marcha como se elige un consejo de administración entonces se necesita ese convencimiento de participar de pertenecer a la cooperativa, que sean personas que lleguen convencidas y lógicamente comiencen a manifestarlo, y manifestarse por sus hechos que es diferente.

Otro de lo que yo hablaba ahí de los tres elementos que citaba es el crecimiento de la cooperativa sigo creyendo y sé que hay personas que dicen que si crecemos mucho se pierden los valores, se pierden los principios, pues es un error eso podría suceder hace 46 años, cuando la fundamos que teníamos que ser un grupo muy pequeñito porque no teníamos medios de comunicación, hoy todo esto hay que ver, todo lo que hay de aquí de la cooperativa de manera que esa disculpa no tiene ninguna validez lo que pasa es que hay que saber utilizar esos elementos, pero sigo convencido de que la cooperativa tiene que crecer por su mismo fundamento, la cooperativa tiene desde su creación está ligada con la seguridad social, cuando hablamos de la salud, de la vivienda, cuando hablamos de la educación, todos son principios, es decir una vocación de seguridad social que ha tenido la cooperativa que significa eso primero que los servicios de salud, de solidaridad, requieren volumen de personas porque los mismos estudios actuariales así lo requieren cuando nosotros creamos la cooperativa pretendimos crear un seguro, el mismo servicio de solidaridad pero como éramos tan poquitos que si fallecía alguno entonces eso requiere por un lado volumen, por otro lado renovación personal si permanecemos el mismo grupo la cooperativa se va envejeciendo su población se va envejeciendo, y eso desde el punto de vista actuarial, económico y financiero acaba, es lo que pasa ahora como se pretende ampliar la edad de pensión, claro porque así lo demanda

la expectativa de vida, antes cuando se hablaba de pensionarse a los sesenta años se pensionaban poquiticos eso era hasta un negocio tremendo, aportando y aportando y quienes se pensionaban hoy, es mucha la gente que se pensiona, de manera que por eso digo crecer para esa renovación y para un mayor volumen y dentro de ese crecimiento pues difundir esto y digo si nosotros en algún momento.

Cuando se creó la cooperativa era únicamente para médicos y luego lo ampliamos a todos los profesionales, cumplamos, démosle a todos los profesionales la oportunidad de vincularse a una institución que les está ofreciendo bienestar, y a quién? a los profesionales y quiénes son los profesionales? pues los profesionales son los agentes del desarrollo de un país indiscutiblemente, entonces darle bienestar, contribuir con ellos con eso que están haciendo, por eso Coomeva contribuye al desarrollo de un país eso es una manera de hacerlo si le está dando bienestar a los gestores del desarrollo, a los agentes del desarrollo del país si pensamos que es un potencial enorme el número de personas profesionales, personal técnico, eso sobrepasa los cinco millones de manera que nos falta muchísimo todavía en ese sentido.

Y el otro elemento que mencione es la familia y la mujer, yo considero y lo digo ahí en ese artículo que el hogar debe entrar a la cooperativa y viceversa Coomeva tiene que entrar al hogar de la sociedad, eso es fundamental dentro del mismo cooperativismo no nos debemos conformar únicamente con el asociado que usa los servicios y que muchas veces ni consulta, y para eso el hogar tiene que estar muy enterado para darse cuenta que es y aprovechar mucho mejor lo que le puede ofrecer la cooperativa, no confiar únicamente en que ese asociado va a contar todo eso no él se queda ahí con cualquier cosita o beneficio que esté recibiendo un crédito por ejemplo y destaco mucho ahí cuando hablo de la familia la mujer, porque la mujer la mujer es la persona son las personas más naturales para administrar, para dirigir una entidad, tan eminentemente humana como es la cooperativa, ese sentido de solidaridad eso es innato eso es connatural en la mujer, entonces ella debiera ser la persona más debería estar participando en la cooperativa, no solamente por una mayoría es importante saber que del 53% o 54% de asociados de la cooperativa son mujeres y los hombres somos minoría y sin embargo en los cargos directivos y todo eso es el hombre entonces yo no soy partidario de eso pero es que además de esas cualidades humanas la capacidad profesional de las mujeres, hoy en que no están en qué campo del saber no están capacitadas, entonces yo pienso que ya esos siglos de subyugación que las sometimos ya no deben continuar, sino que deben recuperar ese derecho y estimularlo y le haría un favor, un beneficio extraordinario a la cooperativa esa misma honestidad de las mujeres para manejar las cosas, y todo eso es extraordinario de manera que ahí están los tres fundamentos para el futuro de la cooperativa.

Lo dije cuando celebramos los cuarenta años, y ahí están escritos están en una revista y siguen siendo tan validos como en ese momento, y como lo pudieron

haber sido desde mucho antes y lo seguirán siendo, pero si les quiero mencionar, el origen de la cooperativa y la importancia de conocer a la cooperativa, ese grupo de profesionales médicos que conocimos que llegaban a su edad de retiro en unas condiciones económicas malas y si fallecían dejaban a la familia desprotegida porque ? ya sabemos, falta de previsión entonces cuando creamos la cooperativa pensamos en las personas y en su edad de retiro, y que paso en el trayecto de la cooperativa, en el transcurso de los años fuimos estableciendo todos los servicios no para beneficiarlos únicamente porque el servicio de solidaridad que tenemos es precisamente eso un ahorro que hace el asociado hasta el momento de retirarse de la cooperativa, es decir han transcurrido casi si veinticinco, años pues transcurren cuarenta entonces es durante el transcurso de su permanencia en la cooperativa y ahí es donde digo yo que Coomeva es para toda la vida, es cuando se crearon todos los otros servicios no esperar a que se beneficie cuando ya cumplió sesenta y cinco años, sino con que se puede beneficiar en el transcurso de esos años, y ahí fue donde surgieron lo que hemos hablado el servicio de solidaridad, el servicio de vivienda, de educación, de recreación, todo esto que se tiene para que se beneficie en ese tiempo, pero que pasaba con esas personas al cumplir sesenta y cinco años, muchos pensaban que ya se retiraban de la cooperativa pues, y yo seguí pensando que no que había que volver a pensar en esas personas.

Cuando ya me retire de la gerencia comencé a analizar todo esto en las personas, en los adultos mayores, y después de analizar, comencé a estructurar eso, que se podía hacer, hoy eso que se llama Coomeva Vida en Plenitud protege a los asociados no retirados porque no es que se hayan retirado de la cooperativa sino a los mayores de sesenta años en cosas sumamente elementales por ejemplo es una mejor manera de vivir, en capacitarse, educarse y su salud física sí que es fundamental, así se estructuro el servicio y los resultados ha y aquí vale la pena anotar algo de la San Buenaventura, cuando yo estaba analizando todo esto teníamos algunas reuniones y en alguna ocasión invitábamos al Director de la escuela de gerontología de la San Buenaventura y una vez el me invito a que les presentara el proyecto a los estudiantes de gerontología y a los profesores y efectivamente fui yo y lo presente y una persona una profesora le gustó mucho Mónica Caicedo extraordinaria, capacitada una verdadera profesional en esto ella me dijo que le llamaba la atención que si podía vincularse al proyecto, vamos a ver le dije, ella es actualmente la directora nacional del proyecto con unos resultados como ustedes no se imaginan.

Viaje a Medellín a celebrar el segundo aniversario de Vida en Plenitud, y ya está en todo el país en las diferentes capitales, regionales, y en las regionales hay un director en primer lugar esto no es una burocracia más ni un servicio no, utilizamos todos los servicios de la cooperativa no es nada más nosotros tenemos es una estructura definida.

En la celebración del segundo aniversario, vieran ustedes la gente lo feliz que estaba, el cambio que se veía, porque yo recuerdo y así lo tengo que mencionar en el primero y en el segundo, cuando fui el primer año a explicar el programa todas esas personas escuchando, pero verlas ahora esas mismas personas la felicidad entre ellos mismos se abrazan se felicitan y expresan, todos fueron de blanco para celebrar eso fue en un salón pero la felicidad de la gente es increíble.

Hace un mes, dos meses los reunimos a todos los que pudieran ir a Calima allá en Comfandi, doscientos treinta fueron de todo el país, Bogotá, Medellín, Pereira y de aquí de Cali doscientos treinta paso esa gente como no se imaginan, pero es que la mentalidad del programa es muy diferente porque antes de yo crearlo a mí me deprimía ver cómo se maneja a estas personas, cuales son los programas es coger los viejitos sacarlos al sol y ponerlos a secar, eso tal vez lo hayan visto espectáculos ridículos, ponerlos a bailar, allá bailan y han aprendido a bailar, han aprendido a nadar, han aprendido todo lo que les interese.

Ellos mismos se reúnen cogen un libro si es de aquí consiguen el autor del libro lo llaman después de que lo leen, invitan al autor y conversan sobre ese libro, tienen un libro ya entre ellos donde escribieron poesía, cuentos, anécdotas de ellos hay está el libro. Se reunieron en Medellín hace un par de meses y me llamaron, ha porque algo que se les da y en lo cual les insisto es autonomía en para que ellos desarrollen todo lo que quieren aprender, no es imposición de Coomeva, se les dice mire estas son la normas, estas son la políticas, porque esto es lo que hemos estudiado, esto es lo que sabemos que deben hacer pero como lo hacen participando, me llamo un grupo, un círculo de ellos que querían hablar sobre espiritualidad, yo fui los escuche y dije vamos a ver, lo primero que me dijeron primero que todo esto no es nada religioso, no es que no queramos la religión hablamos de la religión cuando queremos, pero hablamos de todo ya no estamos hablando de cosas económicas de nada queremos hablar de todo lo que es espiritual, ellos mismos ese grupo, idiomas han aprendido idiomas dentro de ellos

hay uno que estudio portugués y estuvo viviendo en Portugal y les ha enseñado portugués a los compañeros, ahora ya esto me ha creado otro problema donde hacer todas estas actividades, yo soñé con unos centros propios de Coomeva, pero pues aquí me hicieron ver el costo de todo eso y que ensayáramos que miráramos me puse a buscar primero casas, encontré algunas, hasta que al fin logre hacer aquí un convenio con ellos, fui al Club Tequendama y salí verdaderamente deprimido no es justo que un Club de esos en ese estado de decadencia de pobreza que voy a traer gente aquí a esto sí es todo lo contrario de lo que yo que yo quiero mostrar, me encontré el Club de Tenis, allí nos facilitan aunque hemos tenido ya algunos problemitas pero bueno eso es menor, de todas maneras ya en crecimiento hicimos un convenio para 300 que fueran 300 ya casi están yendo 500.

En Medellín también se hizo un convenio con un club, en Bogotá se hizo un convenio con Colsubsidios, y como les digo el propósito del programa es estimular mucho a la gente, la auto motivación de darse cuenta de quitarles de la mente que hasta los 60 años llego la vida y ya uno se acabó, ya que me pongo hacer, la muerte está aquí no más para que me pongo con eso, y yo digo la muerte no hay nada más cierto absoluta certeza, pero dígame cuando, entonces aprovechemos este tiempo, me doy como ejemplo yo mismo me cito les digo yo me senté hay hace mucho tiempo con ustedes cuando tengo 87 años y todavía tengo muchísimas cosas y muchas metas que seguir adelante y pongo ejemplos;

Recuerdo un ejemplo una vez viendo el periódico me encuentro con una foto, un anciano que está mostrando una medallita que le han impuesto y se le ve la satisfacción la medallita una cosa allí simplecita sin embargo en sus manos se ve ya la artrosis pero la sonrisa de satisfacción, porque la medalla porque a los 82 años le propusieron que aprendiera a leer y a escribir y lo hizo y por eso la medallita, entonces le digo a la gente que cree usted que estaba pensando don Aquileo así se llama el señor cuando le propusieron que aprendiera a leer que para que, que ya se iba a morir pues yo creo que no y ustedes si están pensando en eso.

Los testimonios que tenemos aquí de estas personas extraordinarios increíbles esas 230 personas el ultimo día alguno de ellos sugirió que escribieran una carta para las directivas de Coomeva, pero ya era casi para despedirse y fue así, resulta que hicieron la carta se la pasaron después porque ya se fueron y 230 los que estuvieron la firmaron cuando consigue uno 230 firmas de gente que está dispersa que ya se devolvió, agradeciendo a Coomeva por eso pidiendo que se haga más y diciendo todo lo que le sirvió y sacaron como un testimonio de reconocimiento a lo que fue esto de lo felices que se sintieron, yo estuve allá y se llena uno de satisfacción de ver a la gente así después de haberla visto decaída, en decadencia y tan se acabó, no hay, que ver todo lo que pueden aportar aún.

