

**Luis Eduardo Rojas Alzate
Álvaro Velasco Blanco
Isabel Cristina Quintero**



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI**



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 EL 2005**

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 el 2005

La historia empresarial, un instrumento de estudio
del pensamiento estratégico en la empresa de la ciudad de Cali



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI

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 el 2005

La historia empresarial, un instrumento
de estudio del pensamiento estratégico
en la empresa de la ciudad de Cali

Luis Eduardo Rojas Alzate
Álvaro Velasco Blanco
Isabel Cristina Quintero

2010

© *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 el 2005*
La historia empresarial, un instrumento de estudio del pensamiento estratégico en la empresa de la ciudad de Cali

Autores: Luis Eduardo Rojas Alzate (leralzat@usbcali.edu.co)
Álvaro Velasco Blanco (avelasco@usbcali.edu.co)
Isabel Cristina Quintero (icquintero@usbcali.edu.co)

Grupo de investigación: Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible, GEOS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura
Colombia

@ Editorial Bonaventuriana, 2010
Universidad de San Buenaventura
Calle 117 No. 11 A 62
PBX: 57 (1) 5200299
<http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/>
Bogotá – Colombia

El autor es responsable del contenido de la presente obra.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.
© Derechos reservados de la Universidad de San Buenaventura.

ISBN: 978-958-8436-38-8
Tiraje: 300 ejemplares.
Depósito legal: se da cumplimiento a lo estipulado en la Ley 44 de 1993, decreto 460 de 1995 y decreto 358 de 2000.
Impreso en Colombia - Printed in Colombia.

Tabla de contenido

Agradecimientos	7
-----------------------	---

Introducción.....	9
-------------------	---

CAPÍTULO I

Historia empresarial	11
-----------------------------------	-----------

Reflexiones preliminares	13
--------------------------------	----

Objeto básico de investigación en la historia empresarial	17
---	----

Aportes de otros autores sobre la aplicación de la historia empresarial en la investigación de temas administrativos.....	18
--	----

Aporte de autores latinoamericanos sobre la historia empresarial y la administración	19
---	----

Historia empresarial en Colombia	21
---	-----------

Contexto macroeconómico entre 1970 y el 2005 en Colombia	22
---	----

Contexto historiográfico, antropológico y económico de Cali entre los años 1970 y el 2000	25
--	----

CAPÍTULO II

El pensamiento estratégico	29
---	-----------

Proceso evolutivo del direccionamiento estratégico de las empresas entre los años 1970 y el año 2005.....	31
--	----

El estudio del pensamiento estratégico.....	31
---	----

Estilos de dirección estratégica	32
Desarrollo del pensamiento estratégico	37
Estrategia y planeación estratégica. Dos conceptos distintos	39

CAPÍTULO III

Los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico.....	41
Niveles de administración estratégica.....	43
Nivel corporativo.....	43
Nivel de negocios.....	44
Nivel funcional	45
Liderazgo estratégico.....	45
Visión, elocuencia y consistencia.....	45
Compromiso.....	45
Mantenerse bien informado.....	46
Disponibilidad para delegar y dar poder	46
Astucia política	46

CAPÍTULO IV

Aportes a la investigación sobre pensamiento estratégico de tres empresas destacadas del Valle del Cauca analizados como casos entre 1970 y el 2005.....	49
Constructora Meléndez.....	51
Coomeva Medicina Prepagada	87
Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.....	125
 Hallazgos de la investigación	 157
 Conclusiones	 159
 Bibliografía	 163

Agradecimientos

A Dios en primer lugar, porque su misericordia e inspiración en cada momento han sido vitales en el logro de este objetivo primigenio de nuestro quehacer investigativo. A nuestras familias, que soportaron con paciencia nuestra rutina de lectura y escritura permanentes, muchas veces en los días de descanso.

A todas las personas e instancias institucionales que facilitaron la culminación de este proyecto. A constructora Meléndez, por facilitar las entrevistas y visitas y dedicar valioso tiempo a nuestro trabajo. A Coomeva Medicina Prepagada, por el apoyo incondicional; al doctor Arana, al doctor Pinzón y al doctor Jorge Alberto Zapata Builes y sus colaboradores; extensivos a Comunicaciones y demás dependencias.

A los directivos de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, Fray Álvaro Cepeda Van Houten OFM, rector de la seccional; al doctor Vesga por su colaboración y atención permanentes; al doctor Jaime Campo Rodríguez, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. De manera muy especial al doctor Gonzalo Arbeláez, director del programa de Administración de Negocios, quien impulsó nuestra preparación y nos desafió a hacer investigación en función de la calidad docente, porque nos creyó y comprendió y apoyó en forma categórica en todo el proceso nuestras iniciativas y las actividades que hacíamos y nos guió cuando nos desviábamos del objetivo.

Por su bondad y orientación, a personas tan especiales para este logro como la psicóloga Ángela Rocío Orozco, directora de Investigaciones. Igualmente a su asistente, Karen Nahyr Sierra Ortiz y a su secretaria, Yamileth Quinayas, que se mostraron siempre amables al consultarles y entregarles los informes de avance.

Por su comprensión y apoyo a Magda Lida Murgueitio, coordinadora de investigación de la Facultad, quien fue incansable en apoyarnos y motivarnos para que no desfalleciéramos.

Al abogado Claudio Valencia, director de la Editorial Bonaventuriana y a su equipo de trabajo, por su significativa labor en lo relacionado con la edición, diseño y publicación de nuestros productos y resultados de la investigación.

A Luis Humberto Cardona, director del grupo GEOS, por su permanente motivación e interés en hacer del grupo de investigación y de nuestro proyecto un punto de presentación ante Colciencias.

A nuestros estudiantes, en especial a quienes aportaron con sus trabajos de grado aplicados a la investigación una información valiosísima: Martha Rueda, Ángela Rotavisky y Mauricio Pérez, a quienes animamos a continuar en este camino de la profundización profesional que aporte al desarrollo de la sociedad.

A todos nuestros compañeros de trabajo, tanto del programa como de otros programas pero expertos en investigación y especialmente a Olga Herminda Román por su ejemplo y el aporte de su semillero sobre pensamiento estratégico, que facilitaron nuestra comprensión de la temática abordada.

Los autores

Introducción

El presente libro conjuga la historia empresarial, el entorno macroeconómico y el pensamiento estratégico como objeto de investigación en el contexto temporal y geográfico de la ciudad de Cali, lo que significó entender factores socioeconómicos y administrativos que de alguna forma inciden en el comportamiento empresarial.

La propuesta en particular se refiere a cómo analizar el objeto de investigación (el pensamiento estratégico) con base en la historia empresarial y el conocimiento del entorno de tres organizaciones destacadas de sectores económicos coyunturales y de gran impacto en lo social –la salud, la vivienda y la educación–, tomando como referencia los casos específicos de Coomeva, Constructora Meléndez y Universidad de San Buenaventura, respectivamente.

Así mismo, aborda la historia empresarial y recalca su importancia y su aporte con base en enfoques de autores nacionales y extranjeros. Adicionalmente, analiza el entorno macroeconómico desde 1970 hasta el 2005 y estudia el pensamiento estratégico, su evolución y principales aportes, como marco de referencia de la investigación o estado del arte.

Surge entonces un interrogante que se trata de resolver a lo largo del libro: ¿Las empresas destacadas de Cali aplicaron pensamiento estratégico entre 1970 y el 2005, o se limitaron sólo a actividades de sostenimiento y de adaptación propias del pensamiento administrativo ante la presión del medio? Es decir, ¿su accionar estuvo determinado por las circunstancias del entorno y de los mercados?

De acuerdo con lo anterior, este libro pretende ser una valiosa herramienta de trabajo no solo porque indaga en la historia empresarial, sino porque permite auscultar el pensamiento estratégico que la sustenta, especialmente soportado en los aportes de Henry Mintzberg.

Para ello se plantea el siguiente esquema:

- Investigar en tres empresas de Cali si entre 1970 y 2005 se utilizó el pensamiento estratégico.
- Levantar una información básica de tres empresas destacadas de Cali que relacione la gestión empresarial, su direccionamiento y su estructura organizacional en los diferentes escenarios de la institución en el periodo 1970-2005.
- Hacer una descripción del perfil del empresario caleño y las formas de pensamiento administrativo o estratégico que aplicaba en dicho periodo.
- Determinar las debilidades y fortalezas en el periodo de estudio en las organizaciones objeto de investigación, a través de un análisis que relacione el desarrollo de un pensamiento estratégico con las causas exógenas o los cambios del entorno de dichas organizaciones.

Capítulo I

Historia empresarial



Reflexiones preliminares

Existe una escuela en el mundo de la administración moderna que juega un papel importante en el sostenimiento, crecimiento y posicionamiento de las empresas: el pensamiento estratégico. Se conoce la clasificación de las escuelas del pensamiento estratégico que Mintzberg plantea con base en los diferentes énfasis de este planteamiento. Las preguntas que surgen son: ¿Ha habido pensamiento estratégico? ¿Cómo determinar el pensamiento estratégico en las organizaciones que se han sostenido en el tiempo? ¿Es suerte su sostenimiento o simplemente una buena aplicación de modelos administrativos? Investigar el pensamiento estratégico en esas organizaciones es un desafío y si a ello agregamos el análisis del entorno que incidió en su desempeño empresarial tendremos más elementos de juicio. Estudiar el pensamiento estratégico en empresas como Coomeva, Constructora Meléndez y la Universidad de San Buenaventura¹ requirió analizar un largo periodo, desde 1970 hasta el 2005, ya que en la ciudad de Cali, en la década del setenta, se promovió un significativo cambio social, económico y cultural gracias a la celebración de los Juegos Panamericanos (1971).

A finales de 1969 y durante principios de la década del setenta surgieron la mayoría de universidades privadas en Cali. En 1973 se crea el servicio de medicina prepagada Coomeva, pionera de esta actividad en Colombia; se consolida en cierta forma la inversión extranjera con el desarrollo de multinacionales y se comienza a gestar la cultura cívica de Cali y una infraestructura deportiva, social y de movilidad. Se construye la Terminal de Transporte, primer centro de movilidad intermunicipal del país. A partir de esos años en Cali, los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos, la transformación de la seguridad social con la Ley 100, las reformas laborales y los problemas generados por la cultura del narcotráfico afectaron la economía y el desarrollo de las empresas de Cali.

1. La elección de las tres empresas se basó en varias razones. No se desconoce que existen otras empresas en la ciudad de Cali que no sólo son destacadas sino emblemáticas de la región como los ingenios azucareros o Carvajal S.A. en el sector industrial, o empresas comerciales como La 14, pero las tres elegidas son igualmente reconocidas por su trayectoria y sostenibilidad en el tiempo. Adicionalmente, estas permitían un fácil acceso a la información, especialmente cuando de entrevistas en profundidad se trataba.

Conocer la historia es importante. Filósofos y pensadores lo afirman. Recordemos esa frase común y trillada: “Aquellos que no pueden recordar el pasado, están condenados a repetirlo” (George Santallana),² por ello la historia económica y específicamente la historia empresarial son igualmente importantes para esta investigación, enmarcada en la evolución, las manifestaciones, las reacciones y los hechos que determinan una forma de dirección estratégica en las empresas y que en muchos casos cambia a través del tiempo.

Cuando se va a investigar la evolución de cualquier tipo de pensamiento en las organizaciones, sea administrativo o estratégico, es imperativo precisar el objetivo de investigación: la historia de las empresas o la historia de su entorno, o la influencia de este en ellas, y si se pueden integrar a ese objeto temáticas como el pensamiento administrativo, el estratégico, el de mercado, el financiero, etc.

La historia empresarial como tal permite observar la evolución de la empresa, su impacto en el entorno, y aún más relevante, la trascendencia de sus dirigentes. Teniendo claro cuál es el objeto de investigación debemos identificar los aportes y su evolución. Resulta interesante indagar en este campo sobre el enfoque de la historia empresarial especialmente en Norteamérica, América Latina y Colombia, y qué tanta profundidad tiene este asunto.

Como referentes es importante tener en cuenta a investigadores como Alfred Chandler, en EE.UU; Carmen Erro, en el contexto general latinoamericano; Mario Cerutti, de México. En Colombia debemos considerar a autores como Carlos Dávila Ladrón de Guevara, Adolfo Meisel y a Germán Colmenares, cuyos estudios se remontan en su libro *Cali: terratenientes, mineros y comerciantes* a experiencias empresariales del siglo XVIII. Seguramente también se podría consultar a Luis Fernando Molina, Frank Safford, Víctor Álvarez, Eduardo Posada, Fernando Botero, Alberto Mayor Mora, José María Rojas, Manuel Rodríguez Becerra, Jorge A. Restrepo Restrepo, Ann Twinan, Marco Palacios, Roger Brew y Luis Ospina Vásquez, quienes han desarrollado interesantes investigaciones de historia empresarial.

Ahora bien, si vamos a estudiar la historia empresarial, lo indicado es estudiar la empresa y su evolución en relación con su área geográfica y entender cuál fue su reacción, su desempeño, su aporte, su visión frente al entorno y su transformación en ese periodo.

2. Comentario que hace Chris Gardner en su libro *Comienza donde estás*. Editorial Taller del Éxito 2010, p. 83. Dice que esta frase la encontró en su versión original de cientos de años atrás de este filósofo hispano nacido en América y quien es autor de *Life of reason*.

Para ello se consideró de suma importancia destacar tres sectores empresariales claves, representados por tres organizaciones que a lo largo de su historia se han convertido en soporte del desarrollo local y regional: Coomeva, una cooperativa del sector salud que ha demostrado solidez a través del tiempo. Constructora Meléndez, organización de larga tradición caleña que se dedica a la construcción de vivienda y áreas comerciales para todos los estratos. Y la Universidad de San Buenaventura, reconocida y consolidada institución de educación superior de la región.

Para justificar la importancia de la historia empresarial de estas empresas y entender la evolución y el pensamiento de sus directivos, así como interpretar su entorno, se analiza el pensamiento estratégico en que se fundan, más que el pensamiento administrativo, puesto que son empresas que se han sostenido en el tiempo y cuentan con importantes factores diferenciadores en el contexto empresarial.

El problema era definir desde cuándo o qué hitos históricos podían ser significativos para dilucidar si hubo o no pensamiento estratégico en dichas organizaciones. Por esa razón fue importante buscar, definir y profundizar qué otros autores han tratado este tema y cómo podría ser percibido a través de la historia de las organizaciones. Para tal efecto era necesario cuestionarse cómo había evolucionado el pensamiento estratégico para detectar puntos comunes con la historia empresarial, cuáles son los diferentes estilos de pensamiento estratégico y qué significa ser un gerente estratégico, para poder hacer una comparación con los directivos de las organizaciones objeto de evaluación. Para ello era también importante definir algunos indicadores clave como la evolución de su misión y visión, sus valores corporativos, sus planes estratégicos, etc.

Metodológicamente, documentos y entrevistas nos facilitaron recoger la información que nos permitiera interpretar, a la luz de las definiciones anteriores y la relación de estas con su entorno, si hubo o no este tipo de pensamiento y si lo hubo qué tipo de pensamiento estratégico se estableció.

Una vez considerada esta información lo siguiente fue discernir si nuestra hipótesis se cumple o no, y con base en esos resultados obtener algunas conclusiones y recomendaciones de tipo metodológico o de sistematización de la historia o de orden de gestión empresarial.

Winston Churchill (citado por Landgraf, 2007, p. 58), al definir el concepto de éxito, dijo: “El éxito es avanzar de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”.

Pero el pensamiento de un hombre de guerra no puede ser el fundamento del desarrollo empresarial, aunque algo de esto sea aplicable a las empresas. Abordar la historia permite descubrir en más de una ocasión las vicisitudes por las que los pueblos pasan y sin embargo continúan buscando con el mismo entusiasmo su propio bienestar. Cuando se trata de la historia empresarial podemos decir que nos introducimos en un medio donde el éxito cuenta y donde desarrollar empresas exitosas requiere evaluar su impacto y contribución económica y social, la gestión de la calidad, la fidelización del cliente, precios competitivos, mayor participación del mercado, excelentes procesos internos y de mejoramiento continuo que implican innovación e investigación, generar valor agregado y, sobre todo pensar estratégicamente; es decir, analizar tendencias y realizar planes y estrategias de corto, mediano y largo plazo (Alejandro Jáuregui G., 2002). Factores o principios que no incluyen el “fracaso” como parte del desarrollo de la empresa, que se torna muy importante en la medida que nos impide o evita costos innecesarios al no caer en los mismos errores. “Quien haya naufragado dos veces no le puede echar la culpa al mar” (Publio Siro, citado por Landgraf, 2007, p. 59).

La historia empresarial es también un ejercicio que debe llevarnos a auscultar nuestras propias vivencias, aunque infortunadamente muchos no tienen el tiempo ni la disposición de sistematizar su propia historia. Más bien tendemos a indagar la historia de otros, pensando qué podemos tomar de ella y aplicarlo a nuestro caso empresarial, que es lo que comúnmente sucede cuando se planean las asignaturas de historia empresarial en las universidades. Eso para el desarrollo empresarial, especialmente en América Latina, es tener mala memoria. Pareciera que la historia nuestra no vale la pena. “Tener buena memoria es acordarse de los propios fracasos; tenerla mala es acordarse de los fracasos ajenos” (Gerardo Bedoya Borrero, citado por Landgraf, 2007, p. 59).

“Aunque los diagnósticos sobre la situación colombiana, como los pronósticos sobre su porvenir y los planteamientos para resolver los problemas consideran múltiples variables, se ha soslayado la importancia decisiva que en ello tienen nuestro sistema de valores y nuestra manera colectiva de ser, con lo cual se desconoce el peso que han tenido en su historia, así como la fuerza que habrán de ejercer en su futuro.

”Por haber desconocido semejante realidad hemos puesto gran énfasis en las constituciones políticas y las leyes, pero ignorado siempre el influjo de la cultura, lo que nos ha llevado a engolosinarnos con la

ficción de creer que si bien resulta apremiante cambiar a Colombia, los colombianos sí podemos seguir perpetuamente iguales a nosotros mismos, sin inquietarnos siquiera por enmendar algunos aspectos de nuestro ethos colectivo, que en la marcha del país hacia el progreso constituyen verdaderas subculturas de lastre-culturas, para ser más breves...” (Germán Puyana García, 2005, p. 15).

Objeto básico de investigación en la historia empresarial

La pregunta del economista Luis Aurelio Ordóñez sobre cómo proceder, entonces, con el estudio de las empresas específicas sin una caracterización adecuada de su entorno en su dimensión temporal y geográfica, es pertinente para nuestra investigación acerca de cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico desde los años setenta hasta nuestros días en las empresas Coomeva (salud prepagada), Constructora Meléndez (vivienda) y Universidad de San Buenaventura (educación superior) en la ciudad de Cali. La pregunta podría conducir, según Ordóñez, a un razonamiento circular paralizante sobre si la caracterización del entorno se deduce de las hipótesis generales o si se da como resultado de la articulación de múltiples particularidades. Y aunque en los estudios relacionados con las ciencias sociales siempre se dan las tensiones entre lo particular y lo general, entre lo estático y lo dinámico, habría que destacar que uno de los rasgos distintivos de la historia de las empresas específicas está precisamente en su singularidad (Ordóñez, 1988). Porque no son las tendencias de la sociedad las que conforman el núcleo de preocupaciones que busca dilucidar el estudio específico, sino el itinerario singular de las empresas en sus diferentes etapas de surgimiento, auge o declinación. Tal itinerario está determinado por una multiplicidad de fuerzas externas e internas en cuyo intercambio recíproco se busca su especificidad...

En este orden de ideas habría que situar la historia empresarial en una de las ramas de la historia económica, de la historia social global, teniendo en cuenta que cada una tiene su propio objeto de investigación y relativa autonomía frente a la ciencia de la historia. Entonces, sin perder de vista la necesidad de deslindar fronteras con las disciplinas afines, resulta prioritario emprender estudios regionales con una visión integral, de tal manera que el objeto de estudio pueda ser examinado en su unidad e interconexión con la totalidad histórica y social y no como contraposición particular y absoluta... Requiere entonces estudiar todo lo que permita contextualizar la evolución de una empresa para analizar la pertinencia de su organización administrativa, estilos de dirección, planes y

proyectos, etc., en el múltiple intercambio de los factores internos y externos que dinamizan el curso de las empresas en sus diferentes etapas o ciclos de desenvolvimiento (Ordóñez, 1988).

Introduciendo la historia empresarial en este contexto vale la pena reconocer que es un trabajo que poco a poco se está desarrollando.

Aportes de otros autores sobre la aplicación de la historia empresarial en la investigación de temas administrativos

Desde la década de los cuarenta, inicialmente bajo la dirección de Joseph Schumpeter, el Centro de Investigaciones en Historia Empresarial de la Universidad de Harvard ha intensificado sus exploraciones en este aspecto asociadas a los nombres de Arthur Cole, Thomas Cochran, Lesland Jenks, Alfred Chandler y otros (Ordóñez, 1998).

Para Alfred Chandler, profesor de historia de los negocios de Harvard University, la historia empresarial es un área bastante olvidada dentro de la historia en general. Chandler realiza un excelente análisis histórico y puntualiza aspectos de importancia en relación con el cambio organizacional y en este la relación entre estrategia y estructura. Lo que queda totalmente claro del trabajo de Chandler es que la estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que uno primero adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional.

Distingue ambos conceptos de la siguiente manera: Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañados por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. Mientras que estructura es la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas.

El aporte de Chandler radica en haber identificado la importancia entre lo social y lo técnico. Chandler une magistralmente las distintas unidades de análisis y asigna importancia sustancial al desarrollo de los nuevos arreglos organizacionales que permitan el crecimiento ilimitado de las empresas. En Latinoamérica tratamos el problema de evolucionar desde la figura del propie-

tario presente en la pequeña empresa hasta la corporación moderna, pasando por la empresa multi-unidad, como un problema de tipo “familiar”.

Se requiere ir más allá de explorar la situación como un problema familiar. Las competencias gerenciales necesarias para operar en la gran empresa exigen el desarrollo de una serie de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias totalmente no familiares a los participantes organizacionales de las empresas guiadas por el socio fundador.

Alfred Chandler pone en claro que sin el rol de los gerentes la estructura se podría desplomar, y lo precisa cuando manifiesta que la “mano visible de los gerentes reemplaza la mano invisible del mercado de Adam Smith”.

Chandler señala finalmente que se le ha prestado poca atención a la historia de la administración de negocios a pesar de la enorme influencia que ha tenido en el desarrollo económico.³

Aporte de autores latinoamericanos sobre la historia empresarial y la administración

En América Latina los estudios sobre el empresariado datan de la década de 1960, originados en la propuesta de CEPAL y enfocados a identificar los procesos de formación de la burguesía latinoamericana. A estos esfuerzos corresponden los trabajos de Fernando Cardozo, André Gonder Frank y Aarón Lipset, entre otros (Ordóñez, 1998).

Para Carmen Erro han pasado ya cuatro décadas desde que Alfred Chandler Jr. publicó *Strategy and structure*, obra que marcó un antes y un después en la consolidación de la historia empresarial como disciplina académica que ha tenido una influencia crucial sobre investigadores del área y de otros campos afines como la economía de la empresa, la economía de la innovación o la sociología de las organizaciones.

La historia empresarial parte con ventaja en la medida en que cuenta con un “patrimonio genético híbrido” formado por tres materias básicas: la historia, la economía y la dirección estratégica (Carmen Erro, 2003). Esta última nos permite conectar al empresario.

3. Tomado de www.theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/48-chandler-alfred-d-html

Alan Roberts parte de la premisa de que la historia empresarial comparte un enfoque común con otras ciencias sociales. Como resultado de un mayor influjo de la corriente posmoderna, Roberts aboga por una historia empresarial interpretativa que se centre en la cultura y en las experiencias de los individuos, y más abierta a la contingencia que a modelos teóricos cerrados (Carmen Erro, 2003).

En la medida en que la investigación sobre historia empresarial mantenga un diálogo abierto con otras disciplinas afines o complementarias, como la administración de empresas, la antropología, las ciencias políticas, la teología o la sociología, entre otras, sus conclusiones podrán verse enriquecidas por un bagaje intelectual que permita una mejor comprensión del mundo corporativo.

Kipping y Puig, citados por Carmen Erro, distinguen tres generaciones en la oferta consultora. Una de ellas es que a finales de los años cincuenta los ingenieros de la organización industrial o expertos en eficiencia comenzaron a ser desplazados por una nueva generación más interesada por cuestiones relativas a la dirección y estrategia empresarial que a la eficiencia del trabajo. Su progresiva implantación guarda relación con los cambios de tamaño y estructura experimentados por las grandes compañías en aquellos años.

Según indica David Cicilia, hoy en día se vive un verdadero renacimiento de las investigaciones que incorporan el concepto de cultura procedente de la antropología cultural o de la antropología económica. Aplicada al ámbito empresarial, la cultura da prioridad a los aspectos internos de las organizaciones, a sus rasgos distintivos tal y como se manifiestan a través de la toma de decisiones, las relaciones o los símbolos y, desde el punto de vista externo, a la forma en que los valores compartidos por una sociedad influyen en las características de su tejido empresarial y de sus empresarios (Carmen Erro, 2003).

Historia empresarial en Colombia

En Colombia la historia empresarial comienza a perfilarse como disciplina en la década de 1970. Recientemente, Carlos Dávila publicó un balance historiográfico exhaustivo de los avances en el tema, en el cual reseña 314 trabajos desarrollados en forma de libros, artículos, tesis doctorales (en universidades norteamericanas e inglesas), monografías e informes de investigación, realizados desde perspectivas teóricas y metodológicas.

“A comienzos de la década de 1970 un equipo internacional de investigadores, dirigidos por James Walton realizó un estudio comparativo de elites en dos ciudades mexicanas y colombianas (Cali y Medellín), en el que se detectó significativos aportes sobre el papel de las elites en el desarrollo económico” (Ordóñez, 1998).

En los estudios de historia empresarial colombiana –y esta investigación no es la excepción– las líneas que se han venido trazando para acotar el campo específico de esta nueva disciplina permiten identificar a las empresas y a los empresarios como los ejes que definen su objeto de estudio, y sobre estas bases se han elaborado las nuevas hipótesis de trabajo y se ha procedido a la clasificación, en el campo de la historia empresarial colombiana, de algunos estudios realizados con diferentes perspectivas teóricas. Sin embargo es necesario hacer la salvedad de que “el estudio del empresariado está en tierra de nadie, limítrofe con la economía, la historia, la sociología, pudiéndose agregar, inclusive, en este amplio campo la antropología, la teología y la psicología” (Ordóñez, 1988).

Las empresas y los empresarios pueden ser analizados con diferentes teorías y conceptos y además su comportamiento está determinado por circunstancias históricas diferentes.

Contexto macroeconómico entre 1970 y 2005 en Colombia

En los setenta el país vivió procesos cíclicos muy intensos: un auge inusitado de la acumulación de capital, seguido de dos recesiones de la demanda. Tales movimientos fueron promovidos por la expansión y contracción de la economía internacional por la vía de la demanda de exportaciones colombianas. Colombia se abrió bastante al comercio internacional no solo porque la política económica así lo sancionó, sino porque las rentas de exportación financiaron un volumen creciente de importaciones. Sin embargo, el valor de las exportaciones se elevó aún más con la bonanza cafetera de 1976 a 1978 y con la del narcotráfico de 1978 a 1983; ambas afectaron perversamente el conjunto de la economía al financiar y abaratar las importaciones y encarecer las exportaciones —efectos ambos de la revaluación del peso frente al dólar—, contribuyendo así a la desindustrialización del país (Kalmanovitch, 2006).

También la atmósfera para la acumulación de capital se enrareció con la liberación financiera concedida por el Gobierno, que contribuyó a la especulación, a la concentración de empresas en manos de viejos y nuevos grupos financieros y en especial a un encarecimiento extraordinario de las tasas de interés, que en los últimos años del periodo sobrepasaron ampliamente las tasas de ganancias. Cualquier sistema capitalista en que el interés supere la ganancia entra en barrera, pues se frena su acumulación, se comprime el consumo y se distorsionan totalmente las señales del sistema, lo cual desfavorece en general el desarrollo del trabajo productivo y fortalece el rentismo y el parasitismo. El decenio de los setenta marcó, entonces, el retorno de la ortodoxia y Colombia no pudo escapar a la inclinación de la economía capitalista internacional; por el contrario, parte de su clase dominante se aferró con fe de carbonero a las nuevas recetas, que no convirtieron el país ni mucho menos en el Japón de Suramérica, como lo avizó Alfonso López Michelsen, el principal gestor de las novedosas orientaciones (Kalmanovich, 2006).

Nace la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). En esta década se destaca la creación del sistema UPAC (Unidad de Poder Adquisitivo Constante), que facilitó los planes de desarrollo basados en la construcción.

En la década de los ochenta Colombia en general se ve afectada por la caída de los precios del café y del azúcar, el incremento de la inflación, el crecimiento de un Estado clientelista, el aumento del gasto público y la emergencia de la clase media, lo que justifica estudiar ante estas circunstancias cambiantes del

entorno, de una década a otra, el desarrollo del pensamiento estratégico en algunas empresas destacadas de la ciudad, a partir de la década de los setenta (Orejuela, Mayor, Vesga, 2007, p. 94).

Las repetidas recesiones económicas de los setenta y ochenta, décadas caracterizadas por cambios técnicos profundos, produjeron enorme número de desempleados y obligaron una reestructuración industrial a todo lo largo y ancho del mundo capitalista. Los flujos de comercio y de capital se reorientaron hacia un eje de prosperidad que se ha mantenido relativamente incólume durante estas caídas en el resto del mundo y que reposa en los circuitos de capital del Pacífico (Kalmanovich, 2006, p. 513).

Es la década del Yin Zen como modelo de estrategia de desarrollo de los países Asia Pacífico.

El siglo XX terminó con la más profunda crisis económica experimentada por Colombia en su historia moderna. Una estampida de capitales de los mercados emergentes de Asia en 1997 y del resto del mundo en 1998 sorprendió al país profundamente desequilibrado en sus cuentas fiscales, financieras y externas, lo cual propició una reducción del PIB y un desempleo cercano a una quinta parte de su fuerza de trabajo en el año 2000.

Mientras la economía ascendía y desfallecía, la insurgencia y los paramilitares se nutrieron de los excedentes provistos por una enorme expansión de los cultivos de coca y amapola, desplazados exitosamente del Perú y Bolivia, y desafiaron con mayor fuerza las estructuras políticas más democráticas que se venían construyendo desde 1984. Sin embargo, el negocio grueso de la distribución mayorista de drogas fue disminuyendo en la medida en que la justicia y la autoridad legítima afectaban gravemente la estabilidad de los grandes carteles de Medellín y Cali y el negocio se trasladaba a México.

Otros hechos significativos del periodo fueron:

- Un proceso de paz iniciado por la administración Pastrana en enero de 1999.
- Un favorable desarrollo de los países emergentes debido al vigoroso crecimiento de EE.UU.
- La llamada nueva economía de la informática y de las telecomunicaciones que debió contribuir a aumentar la productividad del sistema económico, en la medida que se reducían los costos de información, de comunicación, de comercialización y de inventarios.

- Tasas de interés altas desde mediados de 1999 y en el 2000 precipitaron una brusca caída del crecimiento y la presencia de alta capacidad sin utilizar. El endeudamiento en vivienda pasó del 8% del PIB en 1991 al 13% en 1997. Entre 1993 y 1995 el PIB creció 5.5% por año, pero de 1996 en adelante su crecimiento se redujo considerablemente.

La previa entrada de capital propició una revaluación de la tasa de cambio real y una reducción de la tasa de interés, señales ambas que incentivaron en exceso la inversión privada y la finca raíz y crearon una capacidad excedentaria en la industria y un enorme inventario de construcción que posteriormente se encontraron en el colapso de la demanda agregada propiciado por la estampida de capital y las altas tasas de interés que defendieron la tasa de cambio.

El sistema UPAC, creado en 1972, alcanzó a financiar 1.5 millones de viviendas. Hasta el año 2000 contaba con 12,6 millones de ahorradores y con 850.000 deudores. En un principio tuvo privilegios como los de ser la única cuenta de ahorro que ofrecía rendimientos superiores a la inflación y mantenía sistemas de cuotas moderadas frente al ingreso de los deudores, que crecía a ritmos superiores o similares.

La expansión monetaria y crediticia de 1993 a 1996 condujo a un auge de la construcción del 4% del PIB y llegó a alcanzar el 7.5% del mismo; y a una sobrevaloración de la propiedad inmobiliaria que fue el caldo de cultivo de la crisis del UPAC que detonó en 1998.

Tres factores confluyeron entonces para socavar el sistema UPAC: con la crisis y el desempleo resultante los deudores vieron disminuir su ingreso disponible y más aun en los niveles de ingresos medio y alto; las cuotas se dispararon con las mayores tasas de interés que defendieron a la economía de ataques cambiarios; y los precios de la propiedad se desplomaron por debajo del valor de las deudas.

En el contexto económico de la década de los noventa nace la reforma a la seguridad social conocida como Ley 100, que da un vuelco total a la prestación de servicios de salud en Colombia.

Ante este contexto y su evolución en los últimos treinta años surgen las siguientes preguntas: ¿Qué implicaciones tenía este contexto socioeconómico nacional en el desarrollo urbano, especialmente de las principales ciudades de Colombia? ¿Qué estrategias se implementaron para aprovechar las oportunidades o afrontar las amenazas del entorno de las organizaciones, principalmente en la ciudad de

Cali? ¿Qué efectos en la gestión empresarial genera este contexto en los sectores económicos salud, construcción y educación superior, especialmente en Cali?

Contexto historiográfico, antropológico y económico de Cali entre 1970 y 2005

Por su posición estratégica, su cultura, sus eventos, sus hechos políticos, sociales y económicos y su desarrollo empresarial, ¿es Cali un escenario especial o propicio para el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial?

La ciudad se puede decir que parte su historia en dos, una antes de los Juegos Panamericanos de 1971 y otra después de ellos. En 1971 se realizaron en Cali las justas deportivas en su VI edición, después de haberse postulado y ganado la sede del evento en la ciudad canadiense de Winnipeg. Un evento memorable para la Cali del siglo XX. La preparación de dicho espectáculo deportivo le dio un toque de desarrollo y embellecimiento al espacio público. Gran parte de la infraestructura deportiva de la ciudad data de esta época. La excelente infraestructura deportiva le ha permitido a Cali ser sede de importantes campeonatos mundiales, entre las cuales es meritorio listar:

- II Campeonato Mundial de Natación (1973).
- VII Campeonato Mundial de Baloncesto Femenino (1975).

“A raíz de los Juegos Panamericanos de Cali en 1971 la ciudad experimenta una transformación significativa en todos los sectores, lo que dinamiza su economía y su desarrollo social y urbanístico (en el Plan General de Desarrollo Urbano, formado en 1969, se considera la ciudad proyectada como comercial y de servicios); surgen los fenómenos del narcotráfico y los grupos alzados en armas y se consolida el sector servicios de la economía caleña que llevó a que entre 1964 y 1973 empleara a más de la mitad de la población ocupada en Cali: en 1951, el 44.5% de la población; en 1964, el 50.8% y en 1973, el 55.8%” (Orejuela, Mayor, Vesga, 2007, p. 93).

Con el posicionamiento de las empresas multinacionales después de los panamericanos se consolida la inversión extranjera en Cali y treinta años después, algunos caleños se sitúan en puestos de dirección como primer paso para que en el poco tiempo entregue la dirección de estas empresas “a los nativos que se venían preparando en las mismas compañías a través del ejercicio profesional,

de participación en cursos de adiestramiento en el exterior y de ejecutorias en posiciones de mando en otros países” (Orejuela, Mayor, Vesga, 2007, p. 93).

En 1974 se termina finalmente la Central de Transportes de Cali. Esta obra, además de ser fundamental en una urbe del tamaño de la ciudad, trajo beneficios como la organización de lo que era un caótico tráfico automotor que dificultaba el tránsito por el centro. Otra obra de importancia regional y de arquitectura institucional y funcional fue la Torre de Cali, de 44 pisos y 183 m de altura, finalizada en 1980; el edificio más alto de la ciudad, tercero en Colombia en altura de terraza y primero en altura de antena⁴.

Durante 1970 y 1990 la ciudad entró, como otras regiones del país, en uno de los capítulos más oscuros de la historia de Colombia: la guerra de mafias, que tuvo a Cali como centro de uno de los principales grupos: el cartel de Cali. La ciudad quedó literalmente enfrentada al otro grupo, el cartel de Medellín, lo que deterioró la imagen y el desarrollo de ambas ciudades y trajo consigo violencia selectiva y atentados terroristas en las calles de la ciudad. Al igual que Medellín, Cali entró en un periodo de crisis cuando el cartel fue combatido y desarticulado por la Policía y el gobierno central.

El florecimiento industrial de Cali atrajo olas de inmigrantes en las décadas de 1950 y 1960. En esos días se dan importantes alianzas entre los sectores público y privado, como el apoyo del sector productivo a los programas de administración de empresas en la Universidad del Valle. El crecimiento de la universidad en la formación de profesionales y tecnólogos y la creación de infraestructura fueron determinantes para el posterior desarrollo de la industria y el comercio del Valle del Cauca. Esta tendencia se continuó en la década de 1970 y los primeros años de la década siguiente. La inversión pública en infraestructura alcanzó niveles importantes y benefició no únicamente al sector productivo sino también a la creciente población; esto hizo de Cali y el Valle del Cauca modelos de desarrollo a seguir en todo el país. Surgen, entonces, los siguientes interrogantes:

¿La crisis económica mundial de 1974 y la de 1998 al 2000 marcaron pautas estratégicas a la política económica colombiana? ¿La política económica, el contexto jurídico y la problemática social afectaron los sectores de vivienda, educación y salud en Cali? ¿Fueron determinantes para el direccionamiento estratégico en las empresas caleñas los cambios en el entorno y el tipo de liderazgo que se desarrolló en este periodo? ¿Qué perspectivas de pensamiento estratégico ma-

4. Tomado de la base de datos de la Alcaldía de Santiago de Cali. <http://www.cali.gov.co>

croeconómico (política económica) se evidencian para el desarrollo empresarial colombiano y el servicio básico en términos de vivienda, educación y salud?

¿Influyeron en el pensamiento estratégico de las empresas caleñas y en su campo de acción la creación del UPAC (en la década de los setenta), el plan de desarrollo basado en la dinamización de la construcción, los Juegos Panamericanos, el auge de la construcción en Cali fruto del crecimiento del narcotráfico, la Constitución Política del 91, la Ley 100, el enriquecimiento ilícito, las reformas políticas, las reformas laborales, la crisis de 1998 y 1999, y el desarrollo de la educación superior? El comportamiento sectorial, el desarrollo de la vivienda, la salud y la educación en Cali, las estrategias, el liderazgo, los conflictos, el poder de convocatoria, la movilidad y movilización, ¿son hechos significativos en Cali que ameriten un estudio de la evolución estratégica de las organizaciones y sus empresarios en los sectores de salud, vivienda y educación?

Capítulo II

El pensamiento estratégico



Estilos de dirección estratégica⁵

Los estilos de dirección estratégica, se han desarrollado a la par de la evolución y desarrollo de los modelos administrativos. A partir de la sentencia de Chandler (1962) “La estructura sigue a la estrategia” el campo de la estrategia empresarial se ha expandido y consolidado hasta el punto de plantearse diferentes formas de hacerlo en diferentes periodos de la historia empresarial, por ejemplo el énfasis en la planificación que se da entre los años sesenta y setenta consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal.

Posteriormente se desarrolla el énfasis en donde el futuro impredecible se basa en la imaginación de lo posible, era la época trabajar estratégicamente para transformar el futuro.

Y ya alcanzando el futuro, se descubre lo complejo que es este, donde diseñar una estrategia en un instante no es posible si no se hace progresivamente, al ritmo del entorno cambiante, donde la adaptación de la empresa se puede ver como un proceso permanente de aprendizaje.

Proceso evolutivo del direccionamiento estratégico de las empresas entre 1970 y el año 2005

El estudio del pensamiento estratégico

Para entender los estilos de dirección estratégica y su evolución es necesario comprender el concepto de pensamiento estratégico y de administración estratégica.

El pensamiento estratégico tiene como fundamento principal el concepto de estrategia, que para efectos del presente estudio, tendremos en cuenta la siguiente definición:

“Planes directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Zapata, Murillo y otros, 2009, p. 134; citando a Mintzberg),

5. Tomado de internet: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk11.htm>

Y la administración estratégica se define, según David Fred R., como:

“El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr los objetivos” (2003, p. 5).

Podemos entonces atrevernos a inferir que pensamiento estratégico es la elaboración mental de una reflexión que tiene como insumos procesos socio-biológicos y culturales que tienden a generar actitudes frente al entorno, en este caso de una organización, y que define un comportamiento que formula, implementa y evalúa decisiones y acciones para obtener resultados compatibles con la misión y los objetivos de la organización, de manera altamente productiva.

Considerando estos conceptos, se puede evaluar en la historia las muchas teorías o modas que han aparecido o desaparecido y que han influenciado en estilos de dirección estratégica en las empresas. El reto de muchas organizaciones es mantenerse aferradas a sus modelos administrativos, enfrentar nuevas alternativas o buscar otras perspectivas en un mundo en constante cambio.

Estilos de dirección estratégica

Al considerar las teorías contemporáneas de la organización, en respuesta a las condiciones sociales y económicas, las empresas desarrollaron estilos de liderazgo de acuerdo con los diferentes modelos administrativos de los países desarrollados. Cada estilo tuvo su fortaleza pero igualmente sus debilidades y las exigencias del entorno competitivo. Estos estilos adoptados en las organizaciones podemos clasificarlos en:

De planeación. En el cual un futuro predecible se basa en el análisis de lo probable (1970 -1983) Este estilo obedece a la escuela de planificación. Una escuela de enfoque normativo que

“consolida la elaboración de la estrategia como proceso de planificación formal. Alcanzo su apogeo en los años 1970 con una explosión de publicaciones y de prácticas que buscaban consolidar la primera perspectiva resaltando el aspecto aislado y sistemático de la planificación formal” (Zapata, et. al., 2009, p. 136).

En la década de 1960 y principios de 1970 se genero un sentimiento de seguridad y estabilidad era la época de la paz, el fin de la guerra del Vietnam, el surgimiento de grupos sociales como los Hippies que su mensaje era la paz. Fue la época en

que muchas empresas lograron el éxito, de una poderosa economía de posguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia y la ley) las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con solo hacer uso de un piloto automático.

Entre 1973-1975 el mundo entró en una recesión, vivió dos crisis petroleras y presenció la terminación de la guerra del Vietnam, la desaceleración de la carrera espacial y el surgimiento de Japón como una potencia manufacturera y de nuevas técnicas de administración y de relaciones sindicales.

Muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que les daba el plan de negocios.

Por estos años la economía colombiana se construye prácticamente en un recinto cerrado desde el punto de vista del comercio internacional, las empresas eran subsidiadas por el estado, importaba lo más necesario e imposible de producir localmente. Las empresas no tenían la seguridad de las anglosajonas ni se garantizaba el éxito y la permanencia en el mercado, la concentración de empresas en las manos de viejos y nuevos grupos financieros y, en especial a un encarecimiento extraordinario de las tasas de interés que estaban sobrepasando la tasa de ganancia, entra en caída, pues se frena su acumulación, se comprime el consumo y se distorsionan totalmente las señales del sistema, la cual desfavorece en general el desarrollo del trabajo productivo fortaleciendo el rentismo y el parasitismo. En estas condiciones el estilo de planeación no era muy aplicable en Colombia pues el futuro no era predecible más bien las empresas se encontraban con escenarios desesperanzadores y se mantenía una visión colonialista, nuevamente la cultura juega un papel muy importante en el estilo de dirección estratégica de las empresas colombianas.

Visionario. En el cual un futuro impredecible se basa en la imaginación de lo posible (1984-1991). Es también la interpretación de una escuela denominada del posicionamiento.

“Hace mucho énfasis en el proceso de elaboración de la estrategia como tal y privilegia el contenido, principalmente el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado” (Zapata, et. al., 2009, p. 136).

La década de los 80 se caracterizó en los países desarrollados por una ideología conservadora, por las desregulaciones, por un énfasis en el individuo y en la

habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica caían en estos países, en Colombia era el modelo a aplicar. Las organizaciones más exitosas fueron las que rompieron con los viejos moldes y comenzaron a crear visión de futuro. La característica de los líderes visionarios que construían metas grandes y audaces fueron la inspiración de las empresas de los países desarrollados pues descubrieron lo que podía ser posible, esto les llevó a actitudes optimistas aunque las fuerzas laborales fueran pesimistas por la situación económica de la década anterior. En Colombia, precisamente, era lo contrario. En la década de los ochenta no había visión de futuro en la mayoría de las organizaciones, sólo se respondía a estímulos del entorno y por ese motivo se hacía importante la planeación estratégica que había pasado a la historia en los países desarrollados pero que en Colombia permitía ver un futuro, aún en medio de la desesperanza. Las empresas colombianas abren sus ojos con la apertura económica del gobierno de César Gaviria Trujillo, pero quedan obnubilados ante el entorno mundial y su nivel de competencia, de ahí que además de otros factores como la falta de preparación para dicha apertura se generaron fracasos empresariales donde otras organizaciones internacionales son exitosas.

En la recesión del 19 de octubre de 1987, cuando las economías desarrolladas, los mercados, las acciones y los precios de la propiedad raíz empezaron a caer y los inversionistas perdieron millones de dólares, muchos de los líderes fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus empresas cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada, fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo. En Colombia, el problema era que los sueños de una Colombia mejor se veían frustrados por la violencia del narcotráfico y las empresas ni siquiera se sentían aludidas por las crisis mundiales, al fin y al cabo era una economía “cerrada”. Las empresas aun confiaban en el paternalismo estatal.

De aprendizaje. En el cual un futuro desconocido aparece de pronto y se enfrenta teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000) Este énfasis se conoce como escuela del aprendizaje donde se plantea,

“que el mundo es muy complejo para que la estrategia se pueda diseñar en un instante, en un plan o en la definición de la visión, la elaboración de la estrategia se logra progresivamente, al ritmo de la adaptación de la empresa o de su aprendizaje, por lo que se concibe como proceso emergente” (Zapata, et. al., 2009, p. 136).

“En los primeros años de la década de los noventa, surgieron nuevos líderes en los países desarrollados, que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías de estos países, que respondieron a estas nuevas condiciones, desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de los negocios. Otros fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adaptaron una variedad cambiante de medicinas:

- Centralizar por descentralizar
- Función por proceso
- Control por delegar
- Precio por calidad
- Precio por servicio
- Orden por caos

Empresas que habían adoptado la noción de los años ochentas que la gente era un activo se pasaron de pronto a otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo.

Modelos administrativos nuevos como el *justo a tiempo*, *reingeniería* y todo proceso de “reestructuración” fueron cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Las incapaces de innovar solo se limitaron a competir estratégicamente por precios.

Con márgenes de utilidad decreciente, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y de control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o de las condiciones de mercado, lo que este atascamiento produjo fue el fracaso empresarial de los países altamente desarrollados.

Muchos de los desequilibrios empresariales de las décadas de los ochentas y noventas, ocurrieron en empresas de gerencia inestable, que sin mayor análisis de la situación, pasaban de una moda a otra

en términos de modelos administrativos. Seguían a los gurú de la excelencia, después a los de la calidad, luego a los de la reingeniería, la competencia, los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo, y la transformación generando así un desorden en el direccionamiento empresarial del momento”.

En Colombia las empresas no se daban el lujo de probar un modelo u otro y aplicar modelos de direccionamiento estratégico conforme a la moda, era lo contrario, las empresas caían como cocos después de años de subir como palmas porque simplemente los modelos de dirección estratégica que existían (paternalistas, autocráticos y piramidales) no se adaptaron a la apertura económica y la globalización, donde las empresas del mundo nos llevaban años luz, sus modelos administrativos, era un estilo de vida empresarial más conocido. Aquí no sucedía eso, el caos era lo que reinaba solo unas pocas y las subsidiadas por el estado sobrevivían, eran tiempos difíciles y de cambios radicales. Era una economía cerrada por más de 200 años de historia. Donde se nos había vendido la idea que la todo lo extranjero y especialmente proveniente de países protestantes era malo, cuando realmente lo que descubríamos, era que era todo lo contrario, era de estos países donde venía la mejor calidad de vida del mundo y el desarrollo empresarial que necesitábamos.

“Solo en el mundo empresas como Ford, Shell (Planeación por escenarios) Harley Davidson, Hewlett Packard; Chrysler, EDS, FedEx e Intel junto con el MIT descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la sociedad para el aprendizaje institucional. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran el papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra”, que era lo que empezaba a pasar en Colombia, donde las empresas en vez de dar soluciones lo que generaba era problemas.

“La importancia del desarrollo de líderes enseñables, que estaban dispuestos a aprender, exigía líderes de línea, ejecutivos y gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, que sean facilitadores internos que se desplacen por toda la compañía difundiendo y fomentando

el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. Esto implicaba investigación disciplinada. Mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo, para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos. Modelos de direccionamiento estratégico que pueda tomar decisiones y también que pueda resolver conflictos.

Lo que permitía era estar en constante control, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas que es lo que Henry Mintzberg llamo escuela de aprendizaje de la gerencia estratégica”.

En la década de los noventa y dos mil las empresas Colombianas ya tenían un buen recorrido por la planeación estratégica y las condiciones políticas auguraban mejores posibilidades al punto que se consolidaron y vendieron a inversionistas internacionales que empezaron a adquirir las empresas que habían superado un proceso de descubrimiento, de un mundo diferente, al que habían sido sometidos con la economía de la colonia y el proceso de 200 años de enquistamiento territorial. Caso Bavaria, Avianca, Caracol, Banco BIC, Banco Ganadero, Fosforeras, Paz del Rio, almacenes como el éxito o Carulla entre otras. Quedaron otras empresas que son destacadas por la aplicación de un pensamiento estratégico acorde a las circunstancias colombianas, donde los modelos administrativos fueron una herramienta que con un buen liderazgo de aprendizaje y direccionamientos estratégicos de avanzada se lograron posicionar en puestos de avanzada en el comercio internacional caso Carvajal, Colombina, Manuelita, Compañía Nacional de Chocolates, Cementos Argos, el grupo empresarial de Ardila Lule, Carlos Sarmiento Angulo en el sector financiero, Coomeva, Constructora Meléndez y la Universidad de San Buenaventura entre otros que han logrado un destacado desarrollo.

Desarrollo del pensamiento estratégico

El desarrollo del pensamiento estratégico en las organizaciones surgió en el mundo desde diferentes perspectivas. Mintzberg plantea diez escuelas de pensamiento estratégico (1999, pp. 16-17).

El pensamiento estratégico tiene en cuenta aspectos de las organizaciones interesadas en la adaptación o el cambio, e implica comprender la estrategia

como una posición frente a la forma como cambian las organizaciones. El pensamiento estratégico, en este orden de ideas, considera el conocimiento humano, el carisma en el liderazgo, la cultura en una sociedad, la organización industrial, la planificación urbana, las políticas públicas, la historia militar para estrategias de conflicto, etc.

La creación de estrategia no solo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social.

En nuestro caso de investigación nos interesa identificar las tendencias gerenciales o de dirección en tres de las empresas más destacadas del Valle del Cauca, conocer su práctica, los distintos ángulos o perspectivas de direccionamiento estratégico y sus orientaciones, que se desarrollaron a partir de los años cincuenta y que pueden mostrar un énfasis en una escuela del pensamiento estratégico o, por el contrario, se sustentaron en un modelo diferente propio de la cultura e idiosincrasia latinas. Y creemos, como Mintzberg (1999, p. 22), que:

“La ignorancia en cuanto al pasado de una organización puede socavar el desarrollo de estrategias para su futuro. Lo mismo es válido para el campo del management estratégico.

La palabra estrategia entraña un gran atractivo. Pero, ¿qué ha significado para la clase dirigente del sector empresarial en Cali?”.

El futuro no está escrito; es múltiple e incierto. ¿Cómo será el futuro, cuál será el impacto de los cambios macroeconómicos en las estrategias empresariales en Cali? ¿Por qué el factor humano y su cultura hacen la diferencia? En circunstancias similares a las caleñas, pero en otras culturas ¿la estrategia tiene mejores o peores resultados? ¿El futuro actual lo abordarán los dirigentes empresariales de Cali con la misma estrategia de los últimos treinta años?

En un mundo cambiante en el cual las fuerzas que generan el cambio trastornan los factores de la inercia y de las costumbres, se exige a la empresa un esfuerzo cada vez mayor de prospectiva tecnológica, económica y social. Para poder conseguir flexibilidad estratégica, las organizaciones no solo deben anticipar correctamente los cambios técnicos, del entorno y de regulación, sino que también deben realizar sus actividades con excelencia e innovar constantemente,

y esto solo se logra con una buena experiencia. ¿La experiencia estratégica en Cali es satisfactoria?

No hay estadísticas del futuro. Tenemos estadísticas y documentos del pasado. Ante el futuro el juicio personal es, muchas veces, el único elemento de información disponible.

Cuando una empresa tiene dificultades es en vano buscar el culpable en la tecnología o la competencia, y tampoco la solución está en los subsidios. Todo se explica, en la mayoría de los casos, por falta de calidad de gestión, por la incapacidad de anticipar, de innovar, de motivar a las personas. ¿Qué capacidad de gestión empresarial se desarrolló entre los años setenta y 2005 en las empresas de Cali?

Estrategia y planeación estratégica. Dos conceptos distintos

La planeación solamente produce planes que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN) frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización:

- *Trayectorias*, dentro de un flujo de acontecimientos, para crear un comportamiento consistente frente a ellos.
- *Posiciones* para mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- *Perspectivas* para mirar la personalidad o la cultura empresarial, y concentra la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización hasta que es compartida por sus miembros.

Se trata de la construcción de un panorama del pensamiento estratégico y su enlace con la parte introductoria de historia empresarial. Su posterior

profundización será objeto de un análisis más riguroso que se desarrollará una vez se aborden las unidades de análisis enmarcadas en este proyecto.

Es muy importante analizar el rol que desempeñan los gerentes o directivos en la formulación e implementación de estrategias en diferentes niveles de la organización y el tipo de liderazgo que esto requiere para tener la posibilidad de cotejar el trabajo con las empresas objetivo o unidades de análisis de la presente investigación.

Capítulo III

Los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico



Niveles de administración estratégica⁶

En la mayoría de las organizaciones modernas se encuentran dos tipos de gerentes: gerentes generales y gerentes funcionales. Los gerentes generales son individuos que asumen la responsabilidad por el desempeño general de la organización o por una de sus principales divisiones autónomas. Su interés predominante se centra en el bienestar de la organización total bajo su dirección. Los gerentes funcionales, por otro lado, asumen la responsabilidad de funciones específicas de los negocios, como personal, compras, producción, ventas, servicio al cliente, etc. Por tanto, su esfera de autoridad generalmente está confinada a una actividad organizacional. Los gerentes estratégicos, por el contrario, vigilan las operaciones de toda la organización. Esta responsabilidad ubica a los gerentes generales en la posición privilegiada de estar en capacidad de dirigir la organización total en un sentido estratégico.

Una típica compañía diversificada tiene tres importantes niveles administrativos: el nivel corporativo, el nivel de negocios y el nivel funcional. Los gerentes generales se encuentran en los dos primeros niveles, pero sus roles estratégicos difieren, pues dependen de su esfera de responsabilidad. Los gerentes funcionales también tienen un rol estratégico, aunque de un tipo diferente.

Nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración está conformado por el CEO⁷, otros ejecutivos sénior, la junta directiva y el *staff* corporativo. Estos individuos ocupan la cima de la toma de decisiones en la organización. El CEO es el principal

6. Este tema de los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico, tomado del libro *Administración estratégica, un enfoque integrado*, tercera edición, de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, pp. 24-29, es importante porque realmente es la herramienta que nos permitirá comparar la gestión de los directivos de estas empresas y estas bases teóricas y poder inferir un comportamiento estratégico.
7. La palabra CEO Director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo o con las siglas CEO (del inglés *chief executive officer*), es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

gerente general en este nivel. Su función estratégica consiste en vigilar el desarrollo de estrategias para toda la organización. Este rol involucra en forma típica la definición de la misión y metas de la organización, mediante la determinación de los negocios donde debe estar, la distribución de recursos entre las diferentes áreas de negocios, la formulación e implementación de estrategias que cubran actividades individuales y el aporte del liderazgo para los demás de la organización.

En organizaciones con diferentes unidades estratégicas de negocios (como en Coomeva, que tiene salud, medicina prepagada, EPS y planes colectivos; Coomeva Financiera, Banca Pyme y capital semilla; turismo, eventos, convenciones y viajes corporativos; seguros, maquinaria, equipos, inventarios, incendios; fundación, asesorías, planes de negocios, cultura emprendedora, fondo de garantías), las principales responsabilidades estratégicas de su CEO incluyen establecer objetivos estratégicos generales, distribuir recursos entre las diferentes áreas de negocios, decidir si la firma debe desistir por sí misma de alguna de las actividades y determinar si debe adquirir otras nuevas. En otras palabras, le corresponde desarrollar estrategias que cubran negocios individuales y crear y administrar el portafolio corporativo de negocios. Sin embargo, su responsabilidad específica no es desarrollar estrategias para competir en las áreas individuales. El desarrollo de tales estrategias compete a los gerentes estratégicos de negocios.

Los gerentes estratégicos corporativos y particularmente el CEO pueden ser percibidos como los guardianes del capital del accionista. Su responsabilidad es asegurar que las estrategias corporativas seguidas por la compañía sean consistentes con la maximización de la ganancia del accionista. Si no es así, entonces, a la postre es muy problemático que el CEO sea llamado a rendir cuentas de los accionistas.

Nivel de negocios

En una compañía diversificada el nivel de negocios está formado por los jefes de las unidades individuales de negocios de la organización y su *staff* de apoyo. En una compañía especializada el nivel de negocios y el nivel corporativo son iguales. Una unidad de negocios es una entidad organizacional que opera en un área de negocios distinta. Por lo general, es autónoma y tiene sus propios departamentos funcionales (por ejemplo, su propio departamento financiero, de compras, de producción y de *marketing*).

En las unidades de negocios la función estratégica está en cabeza de los jefes de las divisiones. La cuál consiste en interpretar los planteamientos generales

de dirección del nivel corporativo para convertirlos en estrategias concretas de negocios específicos. Así, mientras los gerentes generales corporativos están interesados en estrategias que cubran negocios específicos, los gerentes de negocios se ocupan de estrategias específicas para un negocio en particular.

Nivel funcional

Los gerentes funcionales asumen responsabilidades específicas en los negocios, tales como recursos humanos, fabricación y manejo de materiales, marketing e investigación y desarrollo (I&D). Sin embargo, tienen una función estratégica importante, pues deben ayudar a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los gerentes generales de los niveles corporativos y de negocio. Los gerentes funcionales suministran la mayor parte de la información que posibilita la formulación de estrategias realistas y alcanzables por los gerentes generales. Como están más cerca del cliente, los gerentes funcionales pueden formular sustanciales ideas estratégicas, las cuales se convertirán en valiosos insumos para la oportuna y apropiada toma de decisiones. Por ello es importante que los gerentes generales escuchen con suma atención las ideas de los gerentes funcionales.

Liderazgo estratégico

Uno de los roles claves de los gerentes, bien sea generales o funcionales, es ejercer un liderazgo estratégico frente a sus subordinados. El *liderazgo estratégico* es la capacidad de articular una visión de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar en ella.

Muchos autores identifican características claves de los buenos líderes, y vale la pena recordarlas porque sirven de base para la caracterización de los directivos de las organizaciones objeto de la presente investigación.

Visión, elocuencia y consistencia

Una de las tareas claves del liderazgo es dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión de hacia dónde debe ir la compañía y son suficientemente elocuentes y convincentes para comunicar su visión y cimentarla hasta que haga parte de la cultura de la organización.

Compromiso

Un líder fuerte demuestra compromiso con su visión particular. Con frecuencia esta condición involucra liderazgo basado en el ejemplo. Con el ejemplo el líder

se gana el respeto de sus empleados, quienes estarán dispuestos a trabajar con dinamismo.

Mantenerse bien informado

Los buenos líderes no operan en el vacío. Por el contrario, desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantiene bien informados acerca de lo que está sucediendo dentro de la compañía. Las fuentes informales muchas veces son una buena opción debido a que los canales formales pueden ser distorsionados por intereses particulares de personas que pueden presentar al líder información sesgada de los asuntos de la compañía. Los gerentes que se encuentran en constante interacción con sus empleados en todos los niveles de la organización tienen mayor capacidad de construir redes informales de información que los líderes que se aíslan en remotas oficinas de la corporación y nunca interactúan con los empleados de niveles inferiores.

Disponibilidad para delegar y dar poder

Los buenos líderes son delegadores habilidosos. Ellos son conscientes de que si no delegan rápidamente pueden verse sobrecargados de responsabilidades. También reconocen que dar poder a los subordinados para que tomen decisiones es una buena herramienta de motivación. Delegar también tiene sentido porque ello da pie para que quienes toman las acciones tengan la responsabilidad de implementarlas. De otro lado, los buenos líderes aceptan que necesitan mantener control sobre ciertas decisiones claves. Por tanto, aunque delegaran muchas decisiones en empleados de niveles inferiores, no lo harán con aquellas que juzguen de vital importancia para el futuro éxito de la organización bajo su liderazgo.

Astucia política

Edgard Wrapp observa que los buenos gerentes generales tienden a ser astutos políticamente. Esta condición implica tres aspectos:

1. Manejar el juego de poder con habilidad. Pues prefieren lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar su aceptación. Actúan como miembros o líderes de una coalición y no como dictadores.
2. Vacilar al comprometerse públicamente en planes estratégicos detallados o en objetivos precisos, debido a que con toda probabilidad el surgimiento de contingencias inesperadas exigirá adaptarse a ellas.

3. Poseer la habilidad de impulsar programas en forma gradual. Ellos son conscientes de la futilidad de intentar impulsar paquetes totales o programas estratégicos en toda la organización debido a la probabilidad de que surjan objeciones significativas por lo menos respecto de una parte.

Capítulo IV

*Aportes a la investigación sobre
pensamiento estratégico de tres
empresas destacadas del Valle
del Cauca analizados como casos
entre 1970 y el 2005*



Constructora Meléndez

Pensamiento estratégico

“Una historia lograda desde los cañaduzales, los ladrillos, el comercio y la generosidad de sus líderes. Un modelo impulsado por una empresa visionaria, que procura de manera socialmente responsable el desarrollo integral de la región” Álvaro Velasco.

La industria azucarera, el primer escenario

Más de un siglo atrás el azúcar empezó a convertirse en un sector representativo para la economía vallecaucana. El Ingenio Manuelita encendió sus chimeneas en 1864. En 1921 nació la Industria de Licores del Valle, principal comprador de la producción azucarera. En 1926 don Modesto Cabal y un grupo de socios dio al servicio el Ingenio Providencia, que molía en sus inicios quinientas toneladas de caña al día a base de vapor. En 1927 don Hernando Caicedo inició en Cali las operaciones de Colombina S.A., hoy una multinacional que exporta a cuarenta y cinco países, y una gran fuente de consumo para la actividad azucarera. Ese mismo año abrió el Ingenio Providencia S.A., en un predio entre Palmira y El Cerrito; y un año después, en 1928, don Hernando Caicedo fundó el Ingenio Riopaila e inauguró su fábrica de azúcar. Para 1935 don Jorge Garcés Borrero inicia el montaje de los Laboratorios JGB en una casona del barrio San Nicolás, hecho que marcó un derrotero importante en el desarrollo de Meléndez S.A. Posteriormente, en 1937, don Nicanor Hurtado y Ana Julia Holguín dieron apertura al Ingenio Mayagüez. En 1949 nació, bajo la batuta de la familia Garcés Giraldo, el Ingenio Meléndez. Posteriormente se crearon otros ingenios en la región. El 12 octubre de 1959 se fundó Asocaña, el gremio de la agroindustria azucarera colombiana.

La consolidación del proceso de inversión y el desarrollo industrial en que estaba empeñado el Valle del Cauca se lograron con la creación y llegada de otras importantes empresas tales como el Grupo Empresarial Carvajal, fundado en 1904 por don Manuel Carvajal; la compañía Fleischmann, en 1930; los Laboratorios Fixalia (hoy Tecnoquímicas) y Cementos del Valle, en Yumbo, en 1938; Croydon y Good Year, en 1939. Colgate Palmolive abrió su primera planta en Cali en 1942. En 1945 encendieron por primera vez sus calderas las factorías de Cartón de Colombia y Eternit Pacífico. Arcesio Paz, en 1947 inició el montaje de la primera planta de Harinera del Valle en Cali. Para la década de los cincuenta llegó más inversión extranjera y se instalaron las compañías Squibb, Gillette de Colombia, Quaker y Facomec; entró a operar la multinacional American Chicless, que luego se transformaría en Cadbury Adams. Se fundó el Grupo Fanalca e inició el montaje de carrocerías para vehículos pesados, la primera planta de este tipo en el país. Se fundó la empresa Lloreda Grasas S.A., que se convirtió en pionera del sector de aceites y margarinas en Colombia, infortunadamente entró en Ley 550, en 1991. Bajo la tutoría de la firma W.R. Grand and Co, se abrió Propal, en 1957. La empresa Baterías MAC inició en un pequeño taller de propiedad de Ernesto Mejía Amaya, en 1957. En 1960 se instaló en Cali la filial de Unilever, una de las empresas de consumo masivo más grandes del planeta. Ese mismo año se fortaleció la industria farmacéutica con la llegada de Merck Sharp & Dome, Johnson y Johnson y Química Borden, y para 1962 inició actividades la empresa Sucroquímica S.A., hoy Sucromiles S.A. Muchas de estas empresas establecieron una fuerte asociación con el sector cañicultor por cuanto les abastecía sus necesidades de materia prima.

Este recorrido indica que el enfoque empresarial de los hermanos Garcés no era fruto de la improvisación, sino el propósito de incorporarse a una actividad productiva y a un renglón de la economía de marcada importancia.

Además, la construcción de vías como la carretera Simón Bolívar (que conecta a Cali con Buenaventura) y la carretera Cabal Pombo; el ferrocarril del Pacífico; y la creación de la Cámara de Comercio, Camacol, la CVC, Urbanización Industrial Acopi, Comfandi, la Zona Franca de Palmaseca, la Universidad del Valle, la FES, Corfivalle, Emcali, el Banco de Occidente, Coomeva, Almacenes La 14, y muchas otras, fueron determinantes para el progreso de la industria vallecaucana.

La historia de Meléndez S.A., se remonta a principios de la década de los cuarenta con la Sociedad Garcés Giraldo Hermanos, que se fundó en 1941 como un negocio de ganadería. Sus propietarios y fundadores fueron los señores Armando,

Álvaro, Diego y Jorge Garcés Giraldo, quienes establecieron su empresa en la hacienda Meléndez, ubicada en el corregimiento de Navarro. En 1945 la compañía contaba con 128 hectáreas de caña, 64 hectáreas de arroz, un trapiche de panela y un molino de arroz. En 1946 se adquirió de la Casa Fletcher de Escocia un pequeño ingenio azucarero de 150 toneladas de molienda diaria. En 1949, mediante escritura pública 1431 de la Notaría Primera de Cali, se constituyó la sociedad Ingenio Meléndez S.A, cuya sede administrativa y operativa estaba ubicada en donde ahora queda Unicentro.

Con el transcurso de los años, y en especial en la década del sesenta, se realizaron ensanches graduales de la fábrica que permitieron llegar a tener, en mayo de 1970, un ingenio con una capacidad de molienda de 1.200 toneladas diarias. Se producía azúcar sulfatada, crudo de exportación, miel de purga y 80.000 litros mensuales de alcohol. En este mismo año el Ingenio Meléndez tenía cultivadas 2.752 hectáreas de caña.

El primero de diciembre de 1971 Planeación Municipal, por cuestiones de ubicación y en concordancia con los planes de ordenamiento territorial, negó la licencia de funcionamiento al ingenio y le concedió un plazo de diez años para reubicarse. El 29 de febrero de 1976 se cerró la fábrica, lo cual dio fin al proceso industrial de elaboración de azúcar y la compañía se dedicó sólo al cultivo de caña de azúcar.

Actualmente la producción de caña de azúcar de la hacienda Meléndez (638 hectáreas) provee al Ingenio del Cauca y la de Arroyohondo (400 hectáreas), al Ingenio Manuelita.

Construyendo futuro

Antecedentes de la construcción en Colombia

A continuación se hará una descripción general de algunos indicadores de la construcción en nuestro país.

Durante los últimos años la construcción se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos de la economía colombiana. De hecho, desde el 2002 su tasa de crecimiento anual ha superado el 7% (Cárdenas, 2007).

Después de dos décadas de relativa estabilidad (1970-1980) el sector ha tenido grandes fluctuaciones en los últimos años. Entre el punto más bajo (1990) y

el pico de producción (1995) la actividad económica del sector se incrementó 43%, para luego contraerse 50% entre 1995 y 2001.

En efecto, entre 1970 y hasta mediados de los ochenta la participación del sector aumentó considerablemente debido a las altas tasas de crecimiento de la actividad constructora y llegó a representar el 7% del PIB. Pero después de 1985 su participación en la economía se redujo al 3% hasta finales de los ochenta, para luego alcanzar un nivel del 7.5% en 1995. La crisis de la segunda mitad de los noventa, que se prolongó hasta inicios del 2000, llevó al sector a niveles del 2%. Actualmente representa el 6.5%, lo que a primera vista significa un gran repunte por cuanto las condiciones han cambiado drásticamente.

En la segunda mitad de los ochenta el área aprobada para construcción promedió los 788 mil metros cuadrados. A comienzos de los años noventa la expansión de las licencias de construcción, uno de los indicadores más importantes para cuantificar la actividad edificadora, tuvo una tendencia positiva, llegando en los primeros años a 1.178.000 metros cuadrados de área total aprobada por mes y a 823 mil metros en el caso de las viviendas. Pero este auge no se mantuvo por mucho tiempo, ya que en la segunda mitad de los noventa inició un ciclo de descenso. El promedio mensual de área total autorizada pasó a ser de 862 mil metros cuadrados y a 626 mil en edificaciones residenciales. Inclusive, en enero de 2000 se registraron las cifras más bajas de todo el período: se avalaron 263 mil metros cuadrados de vivienda y un total de 426 mil metros en edificaciones. Se puede evidenciar que esto fue producto de la crisis financiera que vivió el país, cuyos efectos se manifestaron en el sector constructor. Del 2002 en adelante se ha visto una paulatina recuperación, pues ha aumentado el promedio de área total aprobada a casi un millón de metros cuadrados y a 710 metros en área de vivienda (Saldarriaga, 2006). Eso sin contar con el efecto que tiene la construcción en otros rubros, ya que el sector demanda numerosos insumos tales como cemento, productos metálicos (hierro y acero), otros minerales no metálicos (mármol, grava, gravilla y arena) y madera, para nombrar algunos, lo cual supone que las turbulencias del sector constructor han incidido en el comportamiento de sus sectores conexos.

Y qué decir del impacto de la construcción en el mercado laboral, ya que esta actividad demanda cerca del 5% del empleo total en las trece ciudades principales del país (Cárdenas, 2007).

Finalmente, la construcción influye en otros aspectos como la venta y titulación, el transporte de los materiales, la pintura, la remodelación y los arrendamientos.

Hay que resaltar la tendencia negativa del desempleo durante la segunda parte de la década de los ochenta y la primera de los noventa. Entre 1984 y 1994 el desempleo promedio en Colombia fue de 11.1%, y alcanzó su mínimo en septiembre de 1994, con el 7.6%. Sin embargo, a partir de esta última fecha el desempleo comenzó una escalada que llegó a su cima en septiembre de 2000, con el 20.5% de la población económicamente activa. Posteriormente, la tasa de desempleo comenzó un descenso que hasta ahora marca una tendencia negativa sostenida (Saldarriaga, 2006). Estas cifras son consecuentes con la volatilidad de la construcción en Colombia.

En síntesis, se puede concluir que la construcción ha sido y es un sector coyuntural determinante en la economía del país, ya que su dinámica permea otros sectores y en general incide en el comportamiento de las variables macroeconómicas.

La crisis de la construcción a finales de los noventa

El crecimiento económico de Colombia se deterioró seriamente a finales de los años noventa. Los hallazgos de petróleo al principio de esa década, una masiva entrada de capitales que revaluó la tasa de cambio y un gasto público desbordado terminaron por crear una serie de profundos desequilibrios macroeconómicos que se manifestaron al comienzo como burbujas especulativas en los mercados de finca raíz y accionarios. La crisis internacional desatada por la moratoria rusa de agosto de 1998 encontró al país muy vulnerable en sus cuentas fiscales y con un sector privado endeudado externa e internamente en límites peligrosos, por lo cual la suspensión súbita del financiamiento externo indujo una contracción del PIB del 4,3% en 1999 (Kalmanovitz, 2003). Adicionalmente, la crisis del sistema hipotecario como fuente de financiación para construcción de vivienda contrajo la expansión económica generada en períodos anteriores.

La construcción fue hasta la mitad de los noventa uno de los motores de la economía colombiana, pero en 1996 comenzó a debilitarse y se redujo el número de licencias otorgadas para construir. Los tipos de interés subieron hasta un 50% en 1998, la cual dificultó la financiación de la actividad. El número de desempleados se disparó y alcanzó el 20,1% en 1999, y la cartera de créditos del sistema financiero comenzó a deteriorarse, especialmente en las corporaciones de ahorro y vivienda en razón del mayor endeudamiento de los hogares frente a los saldos de los créditos hipotecarios vigentes hasta 1999 y la desvalorización de los inmuebles que se registró a partir de 1995.

En 1999 el terreno construido disminuyó a 5,7 millones de metros cuadrados frente a los 14 millones construidos en 1995, lo que supuso un descenso del 59,2% con respecto a 1995 y un 40,4% menos que lo edificado durante todo 1998.⁸

Muchas de las empresas de construcción entraron en concordato, y la gran mayoría quebraron y debieron ser liquidadas. La construcción se paralizó,

Uno de los factores que tuvo mayor incidencia en la crisis financiera de finales de los noventa fue el crédito hipotecario, lo que fue catastrófico para el sector de la construcción y provocó su colapso.

En contraste con su estabilidad durante los años setenta y ochenta, el financiamiento hipotecario experimentó una expansión sin precedentes entre 1993 y 1997, para luego caer en una profunda crisis a partir de 1998, caracterizada por el deterioro en la calidad de la cartera y un virtual estancamiento en el desembolso de nuevos créditos (Hernández y Cárdenas, 2006). La evolución del sistema de financiamiento hipotecario en Colombia se puede dividir en dos grandes etapas: antes y después de la creación de la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (Upac) en 1972, durante la administración del presidente Pastrana.

La definición del Upac como una unidad de poder adquisitivo constante cuyo valor crecía a la par con la inflación permitió a las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV) durante los primeros años del préstamo cobrar a sus clientes un interés bajo cercano a la tasa real. Este mecanismo permitió mantener cuotas estables como proporción del ingreso de las familias, lo cual aumentó significativamente la capacidad de endeudamiento de los hogares, y se creó un nuevo sistema de ahorro y crédito hipotecario como parte de una política de desarrollo que le otorgó el carácter de sector líder a la construcción.

Sin duda el sistema dinamizó la actividad de la construcción, especialmente en el segmento de vivienda. Pero pese a sus resultados, la magnitud del endeudamiento previo aumentó la vulnerabilidad de los hogares a cambios en la tasa de interés, el precio de la finca raíz y la tasa de desempleo.

El incremento de la tasa de interés, especialmente durante 1998, se tradujo en un incremento de la corrección monetaria muy superior a la inflación de ese año, lo que tuvo fuertes implicaciones tanto sobre los flujos como sobre los balances de los hogares. Por supuesto, estos dos elementos indujeron una mayor morosidad

8. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

de los deudores, lo que finalmente los obligó a entregar el bien hipotecado en dación de pago (5.029 unidades de vivienda) (Badel y Cárdenas, 2006).

La crisis se profundizó y prolongó. En 1999 la Corte Constitucional se pronunció y obligó al Banco Central a eliminar el uso de la tasa de interés en el cálculo de la corrección monetaria y exigió al Gobierno la presentación de una nueva ley marco de vivienda, que fue expedida en diciembre de ese año. Durante el año 2000 la Corte revisó la constitucionalidad de dicha ley y modificó algunos de sus artículos, como el que hizo permanentes los techos a la tasa de interés y los extendió a los créditos no VIS. Adicionalmente, a lo largo de este periodo las normas expedidas por las autoridades económicas fueron sistemáticamente demandadas ante el Consejo de Estado. Durante la coyuntura del sistema de financiamiento se frenaron tanto la oferta como la demanda de crédito y se deterioró la calidad de los créditos existentes.

Para ponerle fin a la deslegitimación del Upac, la ley introdujo a partir de enero de 2000 una nueva unidad de valor real (UVR), ajustada diariamente en función de la inflación. Además, la ley estableció que la tasa de interés pactada es inmodificable en la vida del crédito, salvo por acuerdo entre las partes para reducirla. Se autorizaron los prepagos sin ninguna penalización, así como la reestructuración de los créditos y se fijó el plazo de los créditos hipotecarios entre cinco y treinta años.

En síntesis, la evolución del sector se caracterizó hasta mediados de los años noventa por un crecimiento sostenido del monto de los préstamos desembolsados por las CAV. El financiamiento hipotecario experimentó un auge sin precedentes a partir de 1993 como resultado de los mayores ingresos de capital externo y del consiguiente incremento en el precio de la finca raíz. El auge terminó abruptamente en 1998, en medio del fuerte retroceso en las entradas de capitales extranjeros, la deflación en el precio de los activos y el deterioro de la calidad de la cartera hipotecaria (Hernández y Cárdenas, 2006). Ello obligó a los entes correspondientes a tomar medidas para contrarrestar el impacto negativo en la población mediante el establecimiento de diversas líneas de crédito, alivios tributarios, apoyo a los deudores hipotecarios y privilegiar la construcción de vivienda social, por ende en el sector y en la economía en general.

Construcción y urbanización en Cali

La industrialización venía muy lenta en la fase anterior. Luego vino la crisis mundial de 1929 que frenó el proceso, y volvió a arrancar a mediados del treinta. La Cali de los treinta estaba conformada solo por San Antonio, El Centro, El

Vallado, El Pueblo, la Loma de la Cruz y la Loma de las Mesas. Se organizó la clase obrera, se produjeron grandes migraciones y aparecieron tugurios como Siloé y Terrón Colorado, en la parte alta porque la parte baja era inundable.

El 31 de diciembre de 1930, después de catorce años desde su planeamiento, se inauguró el primer acueducto moderno de la ciudad: San Antonio. Solamente un año después fueron creadas las Empresas Públicas Municipales de Cali (Emcali), las cuales tomaron control de los servicios de acueducto, las plazas de mercado, los mataderos, el alcantarillado y los espectáculos públicos. En 1940 Emcali empieza a estructurarse como una de las más importantes empresas de la región y el país, y ello generó un fuerte empuje de la construcción, gracias a que se ordenaba la dotación y el suministro de servicios públicos.

Las empresas comenzaron a instalarse en las cercanías de las líneas férreas, carrera Octava con Calle Veinticinco, en el barrio San Nicolás, en la carrera Primera, y un trecho de la Avenida Sexta fue sede de algunos laboratorios. Con la industrialización llega la inmigración, especialmente de los negros del Pacífico, y ello fomentó de manera masiva la vivienda. En el centro de Cali comenzaron a desaparecer las casonas del patriciado y en su lugar se construyeron edificios como el Lloreda y el Sierra. Era una arquitectura moderna que contrastaba con la de los años veinte y treinta. La ciudad era monocéntrica, los precios de la tierra subían a medida que se acercaban al centro, así como aumentaba la densidad de población y los ingresos de las familias. La cuadrícula colonial de la ciudad se rompió y aparecieron nuevos barrios a cada lado del río Cali (Vásquez, 2001). La ciudad empezó a crecer sobre la camisa de fuerza de una ciudad vieja. Había deficiencias en los servicios públicos, se iba la energía por las noches, se iba el agua, las vías no daban abasto al parque automotor. Fue una modernización que irrumpió sobre un casco viejo. La vieja y la nueva ciudad convivían y se volvieron un híbrido con el *boom* de la industrialización de 1944 a 1957. La ciudad, para eludir las inundaciones del Cauca, comenzó a crecer por las vías de salida: a Yumbo, a Palmira, a Popayán y a la carretera al mar. Por esa razón su forma es como un pulpo. Ahora, la brecha social aumentó porque el volumen de inmigrantes no correspondía a la generación de empleo por la industria.

En 1947 se creó la Oficina de Valorización Municipal, la cual se encargaría de la financiación de obras públicas mediante el sistema de valorización. Para la década de los cincuenta Cali (entonces con 240.000 habitantes) se había embarcado plenamente en un plan de industrialización con capital extranjero.

Posteriormente se inició la expansión hacia el oriente, que empezó cuando la CVC construyó el jarillón del río Cauca y se desecó una gran cantidad de terreno hacia el oriente. Fue cuando el ICT construyó vivienda popular y surgieron barrios como El Rodeo, Unión de Vivienda Popular y Alfonso López. Por el sur la ciudad apenas llegaba hasta la Plaza de Toros.

Entre tanto, la Avenida Sexta, que desde los años treinta era residencia de los grandes cafeteros y negociantes paisas y caleños, comenzó a cambiar en los años sesenta, pues remodelaron los antejardines de las casas y se montaron numerosos negocios. Fue la modernización por la vía de la remodelación. Y luego vino la demolición de las casas y la construcción de edificios modernos.

Surgieron luego otros barrios como Santa Rita, Santa Teresita, Normandía, Arboleda, Juanambú y Versailles.

Transformación significativa a partir de los Juegos Panamericanos de 1971

La transformación de la ciudad gracias a las justas deportivas de 1971 provocaron una importante dinámica en el desarrollo de la construcción en la ciudad. Se emprendió todo un proyecto masivo de remodelación urbana. La Calle Quinta, que era muy estrecha, debió ampliarse, y los propietarios de San Antonio vieron tumbar sus casas o dividir las, por lo cual muchos tuvieron que emigrar, a los nuevos barrios del sur, lo que generó el empuje urbanizador de este sector de la ciudad.

El surgimiento del fenómeno del narcotráfico impactó seriamente no solo la economía y la política, sino también el crecimiento urbano, los valores y la cultura. Durante los setenta y noventa la ciudad entró, como otras regiones del país, en una de los capítulos más oscuros de la historia de Colombia: la guerra de las mafias, que tuvo a Cali como centro de uno de los principales grupos: el Cártel de Cali. La ciudad quedó literalmente enfrentada al otro grupo: el Cártel de Medellín, lo que deterioró la imagen y el desarrollo de ambas ciudades. La guerra de esta organización contra el Cártel de Medellín trajo violencia selectiva y atentados terroristas en las calles de la ciudad. La ciudad experimentó un periodo de crisis cuando el cártel fue combatido y desarticulado por la Policía y el gobierno central. El dinero del narcotráfico había permeado el valor de la tierra y en consecuencia el precio de la propiedad raíz.

El auge de la finca raíz en los últimos años llevó a que la vivienda nueva en Cali mostrara un fenómeno de carestía a partir de 1986. Un estudio hecho por Oscar Borrero Ochoa, para la Lonja de Propiedad Raíz de Cali a finales de 1992, y publicado en la revista Dinero, edición de agosto de 1993 indica que:

“Hasta entonces la ciudad era “barata” y estaba por debajo de Bogotá, Medellín y Cartagena, pero se convirtió en la segunda en precios en el país y en algunos casos sobrepasaba a la capital de la república. En cuanto a suelo, hasta 1986 los precios eran apenas los de una ciudad intermedia como Bucaramanga. “Cali es la única ciudad del país en donde se invierten cuantiosas sumas en construir edificios o urbanizaciones que no se venden sino que se destinan para el arriendo”, advierte el estudio de Borrero, que asegura que ese fenómeno obedece al lavado de dólares del narcotráfico. Se cree que el 35% de la actividad edificadora caleña era aportado por “dineros calientes” si se suman bodegas, oficinas y locales. Incluso se adquieren edificios que se mantienen vacíos y, sostienen algunos, servían para cruzar cuentas entre los jefes del Cártel de Cali y así “blanquear” sus operaciones. La situación llevó a una reducción sustancial en el valor de los arriendos de los estratos medio y alto de la capital del Valle. Arriba, desde el monumento a Cristo Rey, Cali parece una ciudad en plena construcción. Al noroccidente, casi siguiendo el mismo curso del río Cali, o de la Avenida Colombia, se levantan decenas de edificios de quince y más pisos; uno de ellos casi tapa el monumento a Sebastián de Belalcázar, el fundador de la ciudad. Al sur (la zona rica y lujosa) el panorama no es menos diferente”.

Gracias a una investigación realizada por la revista Semana, publicada en diciembre de 1993 bajo el título *Cali caliente*, cuyas fuentes y cifras se remiten a estudios de Camacol Valle del Cauca, se destaca que:

“Cali era la ciudad con el mayor índice de construcción, sólo superada escasamente por Bogotá. En 1992, se aprobaron 1.789.778 metros cuadrados en la ciudad, amparados bajo 3.587 licencias.

Al comparar este metraje con el obtenido en el año inmediatamente anterior –dice la entidad– nos refleja un marcado crecimiento del 36,26%”. Ese auge había llegado a tal punto que las cementeras del Valle tenían un déficit en la producción de cemento y lo compraban en Boyacá y Tolima.

Este aumento en la construcción es uno de los aspectos más inquietantes de la intromisión de los dineros del narcotráfico en la actividad económica legal de Cali, para ingresar a la cual se utilizaba la fiducia, un negocio de intermediación en el cual el cliente o su representante le entregan a la entidad fiduciaria dinero o bienes para que se los administre y maneje los rendimientos que produzcan. A cambio de ese manejo la fiducia recibe un porcentaje de los beneficios”.

Agrega además la investigación que en el caso caleño los capos, por conducto de sus testaferros, entregaban dinero a las fiduciarias, que invertían en construcción para que les incrementaran los rendimientos. “De esta forma obtienen varias ventajas” –dijo un entrevistado–. Como se trata de una doble intermediación, la del testaferro y la de la fiducia, es muy difícil para las autoridades seguir la pista del origen de los bienes.

El negocio de la construcción también ofrece como atractivos una innegable rentabilidad y la posibilidad de realizar operaciones de lavado de dinero, como las sobrefacturaciones y las compras ficticias.

Todo lo anterior explica en parte el inusitado auge de la construcción y el incremento desmedido de los precios de la finca raíz en Cali. De acuerdo con Camacol, este incremento anual llegó a ser del 29.04%.

De acuerdo al estudio de la Lonja de Propiedad Raíz de Cali (Borrero, 1992):

“... en el fondo del asunto el auge de la construcción en Cali no era producto sólo de la mafia, sino porque la economía regional valluna era la más fuerte del país, si se tiene en cuenta que desde 1983 creció por encima del total nacional: entre 1983 y 1991 el Valle creció económicamente el 60%, mientras el país lo hizo al 37.5% Vale rescatar que este comportamiento también se relaciona con la composición social de la ciudad y con el hecho de que el Valle es la zona del país que tiene más diversificada su actividad económica (café, azúcar, sorgo, frutas, agroindustria, industria, comercio). Eso hace que la economía no dependa de un solo producto, como en otros lugares del territorio nacional”.

Por otra parte, el proyecto Chipichape en el norte de la ciudad le cambió la vocación de crecimiento a Cali en los últimos años. Las nuevas construcciones se hacían, y aún se hacen, en su mayoría en el sur. Chipichape demostró que ese desarrollo hacia el sur era forzado porque no había oferta en el norte. Lo

cierto es que Cali tiene muy poco lugar dónde edificar hacia el norte, pues los planes de vivienda no pueden sobrepasar el perímetro de Yumbo, mientras en el sur sobran las buenas tierras para hacerlo. En Chipichape en los dos primeros meses se colocaron 1.500 apartamentos y casas, de las 9.300 que tendría el proyecto en su primera etapa.

Si bien en el norte de la ciudad hubo un gran impulso urbanístico, el sur mantenía su ritmo de crecimiento, con los mejores índices de valorización de toda la ciudad, jalonado por el peso de grandes firmas como Meléndez y Holguines. La primera de ellas tenía en su haber las mejores tierras de la ciudad debido a que había urbanizado desde hacía años el área cultivable del Ingenio Meléndez, a partir de Unicentro y en un perímetro que bien puede ser, según algunos, una sexta parte de Cali. El crecimiento urbano (más de dos millones de personas) que había puesto a la ciudad en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín, la recesión económica nacional y otros factores originados en la problemática social del país, hicieron que la ciudad empezara el siglo XXI con profundas crisis, como otros centros urbanos colombianos. Sin embargo, Cali, heredera de una historia ancestral de grandes desafíos, con una posición geopolítica estratégica, con grandes proyectos de desarrollo y de infraestructura pendientes y con la legitimidad del optimismo colombiano, se abría al nuevo siglo con grandes perspectivas.

Nace Constructora Meléndez

En entrevista realizada al Doctor Edison Peña, ejecutivo de la compañía, y actualmente director de gestión humana, quien ha estado vinculado a la familia Garcés y a la Constructora Meléndez por más de tres décadas, se destacan los siguientes aspectos:

Constructora Meléndez S.A. fue fundada por caleños raizales y en primera instancia se dedicó al cultivo de la caña de azúcar. Debido al crecimiento de la ciudad hacia el sur la empresa tuvo que reconsiderar su direccionamiento y pasar de ser una empresa cañera a ser una constructora. Así, sus terrenos se fueron adecuando para la construcción de viviendas.

En 1962 surgió Constructora Meléndez S.A. como una sociedad entre Cuéllar, Serrano, Gómez y el Ingenio Meléndez para urbanizar una de las zonas que sería de las más selectas de la ciudad. Esta fue su primera experiencia en el sector al constituir y crear la ciudadela

Ciudad Jardín San Joaquín Ltda., para la cual destinaron lotes de 1500 metros. Dichas sociedad se disolvió en 1980.

En la década de los setenta, más precisamente a finales de 1978 y comienzos de 1979, luego de un largo periodo de transición, se construyó la sede administrativa que hoy ocupan las empresas del grupo Meléndez, ubicada en el kilómetro 1 de la vía Cali-Jamundí, en las proximidades del río Lili.

En 1978, con Unicentro Bogotá y con la sociedad Unicali Ltda., Meléndez desarrolló el proyecto Unicentro Cali, uno de los centros comerciales más exitosos de la ciudad, con un área de 135.000 m². “Cali merece un centro comercial estilo Bogotá”, afirmaba su constructor. Este proyecto fue muy criticado y considerado absurdo por cuanto quedaba muy lejos de la zona urbana de Cali.

Precursores del desarrollo urbanístico de la ciudad de Cali

La expansión de la ciudad hacia el sur es obra de Constructora Meléndez, que ha construido cerca de 20.000 viviendas en esta área. En 1978 incursionó en el desarrollo urbanístico de Cali con otro proyecto: la construcción del barrio Capri. Alternativamente, el proceso urbanístico de la ciudad se catapultó con la construcción de vías públicas como la Simón Bolívar y la Pasoancho, con lo cual el transporte urbano pudo llegar hasta el barrio Limonar.

Posteriormente la constructora cedió un millón de metros cuadrados para la sede y las residencias de la Universidad del Valle, para responder al urgente plan educativo que requería la ciudad.

Las oficinas de ventas de los lotes quedaban en Unicentro. En 1979 los lotes se vendieron a \$1.200.000; hoy en día están valorizados en cien millones de pesos.

En 1979 se convirtió definitivamente en constructora inmobiliaria. De igual manera, por la misma época Meléndez se asoció con Pedro Gómez para construir los apartamentos del Conjunto Residencial Multicentro, para atender las necesidades de vivienda en la zona vecina al centro comercial Unicentro, el pionero de los condominios en la ciudad de Cali.

En 1985 Meléndez disolvió la sociedad con Pedro Gómez e inició en pleno el desarrollo de sus predios urbanos. En el lote de terreno de 1.388.188 m² conocido como El Ingenio construyó las urbanizaciones Ingenio I, II y III, con un área total de 1.000.000 m². La primera en la Avenida Pasoancho hasta La 14. La segunda, de La 14 hasta la Dieciocho y la tercera de la dieciocho hasta la Simón Bolívar. Luego se construyeron los conjuntos residenciales El Cañaveral, El Batey y El Trapiche, posteriormente El Molino, La Paila, La Cosecha y El Cañaduzal, sector residencial de estrato 6 y conformado por lotes de 200 m² y 250 m².

En la década de los noventa se consolidó Constructora Meléndez S.A. con la comercialización de más de 1.450 unidades de vivienda en un área de más de 175.000 m² y proyectos como El Surco, San Joaquín, Casas del Caney, La Siembra, La Zafra, Altos del Caney, El Arado, Valle del Lili, Puerta de Hierro, Sotogrande, Bagatelle y Rincón I y II.

Cabe destacar que en las décadas de los ochenta y noventa, obedeciendo a la visión de sus socios y dirigentes, el grupo Meléndez hizo grandes inversiones destinadas a estructurar un *holding* empresarial exitoso, que hoy en día conforman las empresas matriz Meléndez S.A., Constructora Meléndez S.A., Ladrillera Meléndez, Inversiones Meléndez y la Sociedad Aguas del Sur.

Entretanto Meléndez paulatinamente se fue desmontando, lo cual la llevó a la entregar las haciendas para construir vivienda. La operación de cultivo se trasladó a la zona de Arroyohondo, en donde se pactó una concesión con el Ingenio Manuelita.

El desarrollo definitivo del sur de Cali se consolidó con la construcción de centros comerciales como Unicentro y posteriormente Holguines, en donde hicieron presencia todas las grandes marcas y se constituyeron en lugar de reunión de los caleños los fines de semana.

Luego vino la construcción de El Caney y Caña Dulce, lo que demoró cerca de seis años por efectos de la crisis de finales de los noventa.

Se vislumbró, entonces, la posibilidad de ampliar la construcción y oferta de vivienda al otro costado de la Avenida Simón Bolívar, no obstante la compleja problemática que acarreaba la presencia del basurero de Navarro. El análisis del entorno, las condiciones del mercado

y un permanente acceso a la información incidieron en la decisión de llevar a cabo numerosos proyectos habitacionales. Con la extinción del basurero se ratificó la actitud visionaria de Meléndez de continuar expandiendo su capacidad y cobertura edificadora. Adicionalmente, en la zona occidental se realizó el proyecto de Ciudad Meléndez, con alrededor de 800 unidades de vivienda de diversos tipos y valores.

Cómo afrontó la crisis: En la crisis de finales de los noventa Meléndez sobrevivió gracias a que tenía diversificados sus negocios. Por un lado, tenía poco inventario de vivienda terminada; de otro lado, contaba no solo con Meléndez Constructora, sino con la ladrillera, acciones en JGB, cultivo de caña y otros negocios adicionales que le permitieron apalancarse en ese periodo crítico. Con la caída del Upac y los graves problemas causados por la debilidad e insostenibilidad del esquema hipotecario, algunos de los terrenos se ofrecieron con hipotecas y crédito al constructor. Para el pago de esas hipotecas debió acudir a los recursos de sus otros negocios.

En el año 2000 Meléndez se acogió a la ley 550, mediante la entrega de terrenos como dación de pago hasta el 2014, lo cual no opacó el espíritu empresarial de la familia Garcés.

A finales del 2000 se propuso a Unicentro la construcción de la última etapa (la tercera), es decir, la zona de comidas, la cual se vendió en menos de cuarenta y cinco días. Y en ese mismo año, en las antiguas canchas de polo en Ciudad Jardín, se inició la construcción de los Jockey. Tanto la segunda etapa de Unicentro como los condominios Jockey se entregaron a finales del 2002.

Posteriormente, luego de la crisis, en asocio con las entidades financieras, que modificaron las tasas de interés y con el nuevo instrumento de la UVR, se reactivó definitivamente el crédito al comprador.

Es de resaltar que los fundadores de Constructora Meléndez fueron muy sensibles a los cambios que estaba presentando la ciudad, y decidieron donar lotes como el de la Universidad del Valle, el de la prestigiosa Clínica Valle del Lili, el del Centro de Convenciones del Pacífico y el de la Central de Carga Cencar.

Hechos como este han quedado en la memoria de la sociedad caleña como legado de una empresa sólida y de grandes proyecciones.

Pese a las numerosas constructoras de la ciudad (Bolívar, Marval, Cuzesar, Limonar y demás) Meléndez sigue ocupando una posición de liderazgo en el mercado de la venta de lotes, inmuebles y locales comerciales. Las jugosas ofertas de bienes inmuebles de las demás constructoras no opacan las que Meléndez tiene para sus clientes, ya que ofrece una gama de estructuras que les permiten escoger y contar con el respaldo, las garantías y las facilidades de pago de una empresa de sólido prestigio. A esto se suma su personal altamente capacitado para resolver todas las dudas de los clientes. Actualmente la empresa cuenta con una gran equipo comercial en la sala de ventas y maquetas de todos sus proyectos habitacionales.

Las claves del sostenimiento y progreso de Constructora Meléndez

- Visión en el corto plazo, ajustándola a las condiciones y al entorno “Dónde y cuándo ponen las garzas”.
- Conocer el mercado, dónde está la demanda y la oferta: Investigar al consumidor, a la competencia, informarse acerca de las decisiones gubernamentales.
- Capacitación del recurso humano: Desarrollo de una férrea cultura organizacional y de servicio al cliente.
- Capacidad de liderazgo en el sector: Meléndez arrastró a los demás constructores. El Gobierno apoyó este empuje porque crea empleo, y gracias a que la vivienda es un bien anhelado por todos la demanda se amplía y genera valorización. “Tener casa no es riqueza; no tenerla es pobreza”.
- Construcción y dotación de servicios: El dinamismo, la decisión, el empuje urbanístico en el sur de la ciudad fueron frenados por el gobierno local por ausencia de servicios públicos. Constructora Meléndez tuvo que hacerse cargo de ellos. Además, realizó alianzas y asociaciones con prestadores de servicios.
- Buscar otros nichos, no solo vivienda, aprovechando la propiedad de inmensos terrenos: negocios industriales en Arroyohondo, bodegas cercanas a Bavaria, lotes en el corregimiento de Dapa, Centro Comercial Centenario.
- Posicionamiento de marca y nivel de satisfacción: un sondeo realizado por el Diario Occidente entre el 30 de agosto y el 30 de septiembre de 2010, que evaluó la imagen que los caleños tienen de las constructoras de la ciudad,

arrojó como resultado un alto nivel de satisfacción entre quienes han comprado vivienda y las expectativas que tenían frente a ella. Se indagó en los caleños consultados cuál es la constructora de la ciudad que más recuerda. En recordación de marca el liderazgo fue para la Constructora Meléndez con el 46%, seguida de Limonar y Alpes, las dos con el 20%, y en un cuarto lugar Normandía, con el 5%.

- Responsabilidad social empresarial: Donó los terrenos para la construcción del Centro de carga Cencar en Yumbo, la Universidad del Valle y la Clínica Valle del Lili, además de los terrenos del parque de El Ingenio. Con ello no solo contribuyó al desarrollo de la ciudad sino a la generación de empleo formal. Y como si fuera poco, constituyó la Fundación sin ánimo de lucro AlvarAlice.
- Lo cierto es que Constructora Meléndez S.A. tiene como objetivo seguir estable en el mercado de la construcción, urbanizando terrenos en el sur de la ciudad y planea novedosas construcciones como lo fueron Unicentro y el Centro Comercial Centenario, que son para los caleños un punto de encuentro y lugar de esparcimiento para las familias, grupos de amigos y ejecutivos de la zona.

El Centro de Eventos Valle de Pacífico

Constructora Meléndez S.A. fue una de las primeras en vincularse al Centro de Eventos Valle del Pacífico con el aporte del terreno donde se construyó el gran macroproyecto de región: 110.000 m². Meléndez siempre ha estado vinculada al progreso de la ciudad; por ello no podía estar ajena a proyectos de esta magnitud que tienen trascendencia económica, social y cultural para la ciudad y la región.

Según entrevistas publicadas por la revista Acción, editada por la Cámara de Comercio de Cali, en su edición de abril de 2007, Luis Alfredo Maldonado, gerente general de Constructora Meléndez manifestó que:

“... el Centro de Eventos Valle del Pacífico es un gran reto no tanto para Meléndez sino para Cali, ciudad que merece tener un escenario de esta magnitud, el cual va a ser zsmotor de un nuevo desarrollo al norte de la ciudad, área donde pensamos construir hoteles, oficinas, viviendas y centros comerciales, proyectos que ya estamos estructurando”. Añade: “Colombia no tiene un centro de eventos de la magnitud del que se está haciendo, y con la apertura de la economía estos espacios de encuentro van a tener una importancia muy grande, van a ser

escenarios a través de los cuales se muestran la ciudad, sus productos, sus empresas a escala nacional e internacional.

El gerente de Meléndez recalcó que este es un proyecto de región y que así como todo el Valle del Cauca se unió y vinculó a la construcción de la Fundación Valle del Lili, la mejor clínica del suroccidente colombiano y una de las mejores de Suramérica, las empresas vallecaucanas deben apostarle a este macroproyecto. ‘El Valle del Cauca es capaz y va a hacerlo nuevamente’”, enfatizó.

Para el Presidente de la Cámara de Comercio de Cali, Julián Domínguez Rivera, el Centro de Eventos Valle del Pacífico es una muestra del trabajo colectivo y la solidaridad de la gente y las empresas de la región: “Este será uno de los proyectos detonantes del desarrollo del departamento en el 2007. Más que un proyecto de acero, ladrillo y concreto, es una iniciativa donde está comprometida el alma vallecaucana, y ese sentimiento claro de que aquí podemos y estamos haciendo las cosas bien”.

Por su parte, el ministro del Medio Ambiente, Juan Lozano, afirmó: “Aquí tenemos una obra estratégica que se tiene que complementar con los avances en infraestructura, con la terminación del MIO (...) con todo lo que se está haciendo para que el Valle recupere plenamente ese potencial de liderazgo. Aquí hay una obra de futuro con letras mayúsculas”.

Responsabilidad social empresarial. Más que una obligación es una visión estratégica de compromiso con la comunidad

Fundación AlvarAlice: Álvaro Garcés y Alicia Echavarría

AlvarAlice es una entidad sin ánimo de lucro fundada por la familia Garcés Echavarría en 2003, en Cali, en memoria de Álvaro Garcés Giraldo y Alice Echavarría Olózaga.

La familia Garcés Giraldo estuvo siempre ligada a empresas y desarrollos filantrópicos en el Valle del Cauca; en efecto, y como ya se mencionó, el terreno donde en los años sesenta se construyó la Universidad del Valle fue donación suya.

El espíritu filantrópico de Álvaro Garcés Giraldo se puso en evidencia nuevamente con la creación de la Fundación Clínica Valle de Lili, proyecto del cual

fue no sólo gestor sino importante promotor y donante. Por otra parte, su esposa Alice Echavarría O., quien con sus hermanos había creado años atrás la Fundación Corona, una de las ONG más grandes del país, creó la Fundación Ayudemos, que lleva su nombre, dedicada a la acción social humanitaria que adelanta la Fundación Valle de Lili.

En este contexto, la creación de AlvarAlice da continuidad a la tarea filantrópica que la familia venía realizando y que, con el establecimiento de la Fundación, unifica en cabeza de la institución las múltiples acciones de desarrollo social y humanitarias que los hermanos Garcés Echavarría venían realizando cada uno de manera independiente.

Para el logro de tan nobles propósitos la Fundación AlvarAlice cuenta con oficinas en Cali y en Nueva York, y ha habilitado las páginas web www.alvaralice.org; www.alvaralice-us.org para brindar información sobre ella y recibir donaciones de entidades o personas que deseen apoyar estas tareas o vincularse a los numerosos eventos que con compromiso y dedicación frecuentemente realiza.

Misión: Promover la paz a través de intervenciones en las áreas de educación, salud, acción cívica, generación de ingresos e iniciativas de construcción de paz.

Visión: Contribuir a la creación de una sociedad colombiana más equitativa y pacífica.

Áreas programáticas

Acción cívica

En esta área en particular la Fundación busca aportar al mejoramiento de la gobernabilidad local y al desarrollo físico, social y económico de Cali y del Valle del Cauca. AlvarAlice, en alianza con agencias del Gobierno, la sociedad civil y organizaciones de base comunitaria, trabaja en la identificación de las necesidades de la población para así generar soluciones concretas. Al mismo tiempo, adelanta proyectos orientados a fortalecer la democracia mediante conferencias que promueven el desarrollo de las capacidades de los participantes del sector público para responder a las demandas de los ciudadanos.

Por una Cali mejor

La Fundación Corona, la Casa Editorial *El Tiempo*, la Fundación Plan, Periódico *El País*, la Fundación AlvarAlice, la Cámara de Comercio de Cali, la Fundación

Carvajal y el Noticiero 90 Minutos convocan a las organizaciones comunitarias de Cali a presentar sus experiencias en el *Programa Por una Cali mejor*, el cual se propone destacar, documentar y fortalecer el esfuerzo de diez de esas organizaciones y premiar con más de veinte millones de pesos a las tres primeras por sus acciones de desarrollo social y sus logros exitosos.

“Cali, cómo vamos”

Su propósito es evaluar los cambios en la calidad de vida de los caleños y valorar el desempeño de la administración local en el cumplimiento de su Plan de Desarrollo.

Colombia desafía la pobreza

Su objetivo consiste en enfatizar el papel de las microfinanzas y el microcrédito como herramientas de equidad y acceso democrático a recursos para la población de bajos ingresos.

Construcción de paz

Esta área se centra en actividades y proyectos orientados a alcanzar una sociedad colombiana con mayores oportunidades para sus habitantes marginados y de escasos recursos y a consolidar procesos de paz y de resolución pacífica de conflictos en comunidades de alto riesgo. Los esfuerzos de construcción de paz de AlvarAlice tienen sus raíces a nivel local, en donde ha estado trabajando, junto con organizaciones de base comunitaria, en programas y proyectos de desarrollo social y en la aplicación de los principios de la justicia restaurativa con víctimas y ofensores.

La Fundación apoya iniciativas de fortalecimiento institucional, para lo cual trabaja con organizaciones de la sociedad civil, entidades del sector público, donantes privados, agencias de cooperación internacional, funcionarios del Gobierno y congresistas, y aporta a procesos de formulación de políticas públicas, con el fin de cumplir su Visión y su Misión.

Centro Tecnológico y Cultural de Potrero Grande

El Centro Tecnológico y Cultural de Potrero Grande se concibe como una respuesta a las necesidades de una comunidad vulnerable que hoy cuenta con espacios para el encuentro y la expresión cultural y con estímulos al emprendimiento. Por esta razón, este centro se propone ser un espacio favorable a la lectura, la lúdica, la danza, el teatro, la pintura y demás expresiones culturales,

que acompañadas de la promoción y la capacitación en artes y oficios, en nuevas tecnologías de información y comunicación, contribuirán a potenciar el talento de esta población, en su mayoría procedente de la zona pacífica del país. El valor agregado de esta propuesta será la aplicación del modelo de justicia restaurativa juvenil que aparecerá como eje transversal en cada una de las actividades que se desarrollen en el centro.

Programa Casas Francisco Esperanza

La situación de las niñas, los niños y los jóvenes en el Distrito de Aguablanca y en la Ciudadela Desepaz es de alto riesgo; están permanentemente expuestos a la muerte y a ser actores del conflicto armado, con todas las secuelas de dolor, pobreza y marginalidad que ello implica. Su esperanza de vida es muchas veces de horas. Los varones lo saben, y por eso su proyecto de vida es inmediatista: *“Comer bien, tener buena ropa y no más. ¿Para qué más, si en cualquier momento me pueden matar?”* son las palabras de un joven de catorce años, a quien se le propone la alternativa de estudiar.

Pero algo cambió en noviembre de 1999. Jóvenes integrantes de la pandilla de El Palo solicitaron una reunión con la hermana Alba Stella Barreto, directora de la Fundación Paz y Bien, y le solicitaron una oportunidad para tener un espacio propio en su comunidad y ocupar su tiempo en actividades legales. Le pidieron directamente que así como la Fundación trabaja por todos los demás, también hiciera algo por ellos. Fue así como nació la idea del programa Francisco Esperanza. Con el apoyo de Alejandro Eder Garcés las Casas Francisco Esperanza comenzaron a materializarse.

Alejandro habló con su tía Emma Garcés Echavarría para que permitiera usar el nombre de su hijo Francisco Hope, quien había fallecido en un accidente aéreo, para denominar el programa, petición a la que ella accedió con gusto. Hoy existen siete Casas Francisco Esperanza en Cali, tres en Buenaventura y una en proceso en Cartago, en las que se da la oportunidad a niñas, niños y jóvenes de reconstruir su proyecto de vida y de restaurar sus relaciones, de manera que puedan ser ciudadanos sujetos de derechos, comprometidos con su comunidad como actores de bien en la ciudad.

En septiembre de 2009 el programa Casas de Restauración Francisco Esperanza ganó el primer premio del concurso anual Por una Cali Mejor, que otorgan la Cámara de Comercio de Cali, las fundaciones Carvajal, Corona y AlvarAlice, el Plan Internacional Colombia, Bayer y los periódicos El Tiempo y El País y el

noticiero 90 Minutos; fue este un reconocimiento a su importante contribución a la convivencia y a la vida de estas personas.

Programa Danza Esperanza

Con un aporte de la Fundación Tercer Milenio, de Nueva York, en el marco de su campaña Semillas para la Tolerancia y en coordinación con AlvarAlice se creó Danza para la Tolerancia, hoy Danza Esperanza, como parte del programa Casas Francisco Esperanza. En este proyecto la danza sirve a los jóvenes de las casas como un mecanismo para expresar la intolerancia que los rodea y sus formas de contrarrestarla. El grupo de danza se ha presentado en dos ocasiones en Nueva York en el marco de iniciativas como el Festival Anual de Danza Red Hook, en colegios, escuelas y en diferentes eventos de beneficencia.

Educación

En esta área la fundación apoya programas y proyectos que buscan incrementar el nivel, el acceso y la oferta educativa para la población más vulnerable de la sociedad. La fundación, en alianza con instituciones educativas, ha trabajado en el mejoramiento de su infraestructura y de las aptitudes de los profesores y en el ajuste del currículo para poder satisfacer mejor las necesidades sociales y particulares de la población.

Programa de becas

Con el apoyo de la Fundación Tercer Milenio, de Nueva York, AlvarAlice comenzó en 2007 un programa de becas, el cual ha hecho posible que cincuenta jóvenes beneficiarios del programa Casas Francisco Esperanza continúen sus estudios de bachillerato, educación técnica, tecnológica y superior. Con ello la Fundación aporta a la prevención de la violencia entre jóvenes del Distrito de Aguablanca. Algunos becarios han recibido clases de inglés para aumentar su competitividad y facilitar su ingreso a la vida laboral.

Seminarios y talleres

La capacidad de convocatoria desarrollada por AlvarAlice se ha extendido a la realización de seminarios y talleres para diferentes audiencias, entre ellas funcionarios del sector público, organizaciones de la sociedad civil y personalidades de la comunidad internacional.

La Fundación, en asocio con la Vicepresidencia de la República y con el apoyo de la Fundación Tinker, organizó en marzo de 2007 un seminario de tres días con miembros de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR), las Altas Cortes, la Defensoría del Pueblo y la Fiscalía General, como una contribución al proceso de fortalecimiento institucional de la CNRR y demás funcionarios públicos involucrados en la aplicación de la ley de justicia y paz. Dado el éxito de este seminario, la fundación organizó un taller en noviembre del mismo año, que contó con la presencia de Mary Burton y Fazel Randera, miembros de la Comisión de la Verdad de Sudáfrica; y un seminario sobre reparaciones con el experto Alexander Segovia, quien posteriormente fue vinculado como asesor del programa de reparaciones de la CNRR.

Como aporte a la difusión y capacitación en temas de restauración y justicia transicional, la fundación, con apoyo de la AID/OIM, adelantó el Seminario Internacional de Justicia Transicional, en Bogotá, con la asistencia del equipo del International Center for Transitional Justice (ICTJ), dirigido a una audiencia conformada por integrantes de la Defensoría del Pueblo, la Procuraduría, la Fiscalía, las Fuerzas Militares, la Oficina de Derechos de la Presidencia y comisionados de la CNRR.

En marzo de 2009 la Fundación AlvarAlice, en asocio con la Corporación Vallenpaz, la Fundación Carvajal, la Universidad Javeriana Cali y con el apoyo del BID, participó en la organización del Seminario Reintegración de Jóvenes en Conflicto con la Ley. El seminario se realizó con el propósito de reflexionar sobre las bases científicas de la reincorporación de excombatientes y jóvenes en conflicto con la ley, en la sociedad y la economía, y poner ese conocimiento a disposición del sector privado y las organizaciones sociales que participan en estos procesos.

En abril del mismo año la Universidad Javeriana Cali y la Fundación AlvarAlice, con el apoyo del Open Society Institute, realizaron el seminario internacional de Diplomacia de Segunda Vía y Acuerdos Humanitarios, con la participación del profesor Peter Jones, de la Universidad McGill del Canadá, y del ex ministro de Defensa Rafael Pardo.

Generación de ingresos

Esta área apoya iniciativas de capacitación técnica, asesoría administrativa y financiera y acceso a capital de riesgo, capital semilla y microcréditos para la

población más necesitada, con el fin de desarrollar habilidades para la generación de ingresos.

En esta línea de acción la Fundación ha establecido vínculos con organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), universidades, cajas de compensación familiar, instituciones microfinancieras, organizaciones que fomentan el espíritu empresarial y proyectos de microfinanzas para jóvenes y población vulnerable.

Centro Alejandrina Chávez

En alianza con la OIM, el Sena y la Fundación Paz y Bien, AlvarAlice implementó, a partir del año 2004, un ambicioso programa (Centro Alejandrina Chávez, CACH), orientado al desarrollo de herramientas para la capacitación, orientación y habilitación ocupacional en gestión del hogar de mujeres vulnerables. Las seiscientas beneficiarias egresadas del programa han recibido formación en temas como arreglo de la casa, contabilidad doméstica, protocolo, culinaria, legislación y derechos laborales de las empleadas del hogar.

Cooperativa Semilla de Mostaza

Esta cooperativa presta asistencia técnica y facilita recursos para el programa de microcrédito desarrollado por la Fundación Paz y Bien en el Distrito de Aguablanca. Para tal fin, en 2005 se constituyó un fondo rotatorio con recursos de Usaid, de AlvarAlice y de Paz y Bien para apoyar a microempresarios, en su mayoría mujeres cabeza de familia víctimas del desplazamiento forzoso.

Este programa ha beneficiado desde su inicio a ochocientas personas y fue escogido por la Fundación Grameen U.S. como el primer proyecto de microcrédito en Colombia en recibir asistencia técnica, debido a la consistencia de sus operaciones con la filosofía y los valores del Banco Grameen de Bangladesh.

A partir de la experiencia de banca comunal con la metodología Grameen en el Distrito de Aguablanca de Cali, AlvarAlice, en unión con la Fundación Paz y Bien, lideró y apoyó el proceso para replicar en Colombia un programa de microcrédito orientado a la población más pobre del país. Este programa, Grameen-Aval-Colombia, financiado por una donación de tres a cinco millones de dólares de la familia Sarmiento Angulo, fue lanzado el 8 de junio de 2009 durante la Cumbre Regional de Microcrédito de Latinoamérica y el Caribe. Su objetivo es beneficiar a unas cincuenta mil personas en los próximos cinco años

El proceso de esta iniciativa incluyó, en 2006, por parte de la Fundación AlvarA-lice el traslado del profesor Muhammad Yunus, la visita a Bangladesh en marzo de 2007 de funcionarios de la Fundación Paz y Bien, la financiación de la visita a Colombia de varios directivos del Grameen Trust, la visita a los programas Grameen en curso en Centroamérica, y la identificación del grupo inversionista que aportó el capital para el establecimiento del proyecto en el país.

Administración estratégica

Actual gerente: Carlos Jorge Garcés

Misión

Constructora Meléndez S.A. es una empresa dedicada a la promoción, gerencia de proyectos, diseño, construcción y comercialización de vivienda familiar, locales comerciales y urbanización de terrenos.

Se trabaja con el compromiso de satisfacer las necesidades de calidad y cumplimiento de sus clientes dentro de unas relaciones de mutuo respeto y en el marco de sus obligaciones contractuales, para beneficio de su entorno social, cultural y económico.

Visión

Se busca un liderazgo local y nacional apoyado en la más alta tecnología y en la solvencia profesional de su grupo humano como base primordial para su proyección a mercados más amplios y sostener así un crecimiento nacional acorde con las condiciones de la demanda.

Para fines de esta década Constructora Meléndez S.A. quiere ser la empresa constructora líder de Colombia en calidad, tecnología y eficiencia en la construcción y desarrollo de productos inmobiliarios y bienes raíces, trabajando en equipo con la mejor gente para buscar óptimos resultados y el reconocimiento como tal a nivel nacional e internacional.

Para Bennis y Namus (2003) la visión es el cuadro mental de un estado futuro deseable para la organización. Al concentrar su atención en la visión el líder “opera” sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones. Para los líderes de Meléndez el compromiso es total. Bien puede apreciarse en los aportes que ha hecho a la ciudad, todos ellos para contribuir al desarrollo y al bienestar de la comunidad. Y qué

decir de la gente, del recurso humano en el que ha delegado la posibilidad de crecer junto a la organización.

Valores organizacionales

- Compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Creatividad e innovación.
- Excelencia en atención al cliente.
- Descripción de la gestión empresarial.

Análisis de la función de la planeación

La misión, la visión y los objetivos estratégicos han sido los mismos en los últimos diez años, desde cuando se empezó a implementar estos conceptos en la organización.

En la Constructora Meléndez no existían tales conceptos de misión y visión, ya que cuando la Compañía se fundó oficialmente hace 60 años empezó siendo un negocio dedicado a la actividad azucarera, sin expectativas de convertirse en una constructora en el futuro.

Metodología utilizada para la planeación estratégica

La planeación estratégica nace de tres principios fundamentales en la organización:

- Las necesidades de los accionistas.
- Las obligaciones de la empresa.
- El entorno.

El departamento de calidad y procesos es el encargado de la dirección estratégica de la empresa, y en él se ha creado un Comité de Planeación cuya función principal es revisar anualmente metas y objetivos estratégicos y alinearlos con las necesidades de los propietarios, de los accionistas y de la junta directiva. En años anteriores se había contratado a consultores externos que apoyaran al departamento encargado.

Cambios realizados

La Constructora Meléndez S.A tiene un enfoque de negocio centralizado hacia dos tipos de vivienda: vivienda multifamiliar o unifamiliar y vivienda en conjunto cerrado o independiente.

El cambio más notorio en la planeación fue la diversificación de productos o portafolio. La Constructora emprendió una actividad de negocio diferente a vivienda, más con una connotación sociológica de los espacios de intercambio social y humano, como el Centro Comercial Centenario, y dos proyectos que se encuentran en la etapa de mercadeo y ventas: complejo industrial y comercial y centro logístico.

Igualmente, lo referente a vivienda de interés social, con un proyecto que lleva como nombre Vila Verde.

Resultados obtenidos en el proceso de la planeación estratégica

En la planeación los resultados obtenidos se han encaminado a lograr los objetivos estratégicos de los modelos de negocio. La diversificación de los productos ha dado como resultado nuevos departamentos en la organización, enfocados más en los nuevos retos, como servicio al cliente, posventa, control de calidad y gestión humana.

Podemos observar que en esto Meléndez ha sido fiel a los lineamientos de la Escuela de Planeación desarrollada por Mintzberg, cuyas metodologías incluían la evaluación de la estrategia competitiva, el análisis de riesgos, la curva de valor, el valor para el accionista. No se trataba, pues, de improvisaciones, sino de análisis de oportunidades basado en las fortalezas de la empresa y de sus propietarios, con un previo y riguroso análisis del entorno. Además, la empresa en sus periodos críticos reaccionaba de manea oportuna y afrontaba la complejidad de los negocios gracias a los planes concebidos con anterioridad. Se entiende como diversificación del portafolio de negocios e innovación la inversión en sectores conexos y la responsabilidad social.

Constructora Meléndez se ha destacado por lograr un sitio de privilegio en el sector, y por haber consolidado su accionar netamente en la construcción a través de numerosos proyectos de vivienda, comercio e industria. Es decir, la formación de la estrategia ha seguido siendo un proceso consciente, controlado, que producía estrategias deliberadas completamente desarrolladas. La secuencia estrategia-estructura se ha mantenido, pero encerrada en otra estructura

mayor, la “industria”, igualmente condicionante para ambas. Estos derroteros corresponden a la Escuela del posicionamiento.

Análisis de la función de organización (estructura y estrategia)

En la historia de la Constructora Meléndez podemos ver que empezó como una empresa familiar que, al igual que la mayoría de las empresas colombianas, no implementaba modelos administrativos, como mapas o diagramas organizacionales, y su misión se enfocaba más en aspiraciones visionarias de sus creadores.

Anteriormente la estructura organizacional estaba conformada por los propietarios y fundadores quienes lideraban todo el manejo de la organización. Hoy la estructura está dividida básicamente en cuatro niveles:

- Nivel primario, que son sus accionistas, representados por la junta de socios.
- Nivel secundario: el gerente general y las gerencias de cada área de trabajo.
- Tercer nivel: las jefaturas y coordinaciones.
- Cuarto nivel: los asistentes y auxiliares.

Desarrollo de capital humano

La administración del capital humano en Meléndez ha tenido cambios más notorios. Inicialmente, en los años sesenta y setenta, tenía como nombre área de desarrollos industriales, después se convirtió en área de personal y servicios administrativos, y ya en los años ochenta fue recursos humanos. Hoy, desde hace diez años aproximadamente, se denomina gestión del talento humano.

La actividad organizativa se encuentra ligada con la planeación y con los objetivos de la gerencia de recursos humanos, la cual crea los perfiles de todos los cargos, proceso de construcción alineado y coordinado con los objetivos y valores corporativos. Esos perfiles se dividen en cuatro áreas:

1. Descripción del cargo.
2. Descripción de la ejecución el cargo.
3. Descripción de los procesos alineados al cargo.
4. Hacia dónde se debe potencializar el cargo.

Después de que se hace toda la parte documental de los perfiles, se redactan los manuales de cargo y los estudios de carga laboral, y cada perfil se convierte en un eslabón de una cadena de procesos y procedimientos.

Para la empresa el nombre de capital humano se traduce en gestión del conocimiento, y con ello se refiere a todas las diferentes actividades organizacionales, como conocimiento del puesto de trabajo, conocimiento del proceso, conocimiento del diseño del producto o servicio.

Capacitación y desarrollo del personal

Las personas que ingresan a trabajar deben acogerse al siguiente procedimiento de inducción, cuyo objetivo es aclarar todo lo relacionado tanto con la empresa como con su trabajo.

La duración de la inducción depende del cargo y puede variar de tres días a una semana. El proceso consta de los siguientes pasos:

- *Inducción organizacional:* Se hace una descripción general de la empresa y de su historia, su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos, sus políticas, sus normas y sus guías.
- *Inducción de gestión humana:* En ella se explica la parte contractual, los derechos y deberes, las obligaciones, los pagos, ingresos y convenios con diferentes compañías.
- *Inducción de seguridad:* Se divide en: seguridad física, que son todas las normas de seguridad y vigilancia de la empresa, y seguridad industrial, en salud ocupacional y medio ambiente.
- *Inducción de procesos de calidad:* Se explican todos los procesos de la empresa, así como los macroprocesos alineados con la cadena de valor.
- *Inducción de informática:* Se explica el manejo de la Intranet y se proveen los códigos de ingreso y de acceso y el correo electrónico y se habla de los permisos y las normas de manejo de la Internet o de la Intranet.

A más de las inducciones básicas por la que todo el personal debe pasar, hay inducciones que varían por cargos, bien sea para el personal administrativo, para el de ventas o para el de construcción, las cuales se explican a continuación:

- *Capacitación:* Directamente relacionada con el cargo y sus funciones. La imparten los jefes directos y el área de gestión humana.
- *Formación:* La selección del personal está basada en la gestión por competencias. Aquí se analizan las fortalezas y las aptitudes a potencializar de cada candidato con el fin de definir cómo se enfoca el plan de formación en su

caso específico. Esta formación se fortalece con talleres, charlas, cursos y entrenamientos cada tres y seis meses.

- *Desarrollo*: Después de que se evalúan y se mejoran las competencias básicas para cada empleado pasa a una etapa en que se pretende mejorar dichas competencias y se evalúan a nivel operativo, táctico y estratégico.
- *Gestión del conocimiento*: Hacer que cada empleado desarrolle nuevas y mejores competencias para la optimización de su cargo.

En esta función se presenta una fusión de dos escuelas: la escuela del emprendimiento y la escuela del conocimiento. En la de emprendimiento la estrategia se aborda como un proceso visionario, producto del empuje de los líderes de la región y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para Schumpeter el emprendedor es la persona con la idea del negocio, el innovador, el que pone las ideas en movimiento y las hace poderosas y potencialmente rentables. Por eso deja de tener esa función emprendedora cuando deja de innovar. Constructora Meléndez ha innovado permanentemente, y ha sido precursora no sólo del urbanismo en la ciudad, sino también de los diseños, los materiales, los detalles y la destinación de sus recursos.

La escuela del conocimiento es lo que Makridakis dio en llamar “saber convencional”. Corner y Prahalad agregan que la empresa no es un mero paquete ecléctico de recursos sino “una jerarquía de conocimientos y procesos intangibles destinados a la creación de conocimiento”. Constructora Meléndez ha aprendido gracias a la experiencia que ha adquirido durante más de cincuenta años de actividad. No ha abandonado proyecto alguno, ha acometido grandes obras y ha considerado siempre que las realizaciones y éxitos empresariales deben reflejarse en el bienestar de la comunidad.

Análisis de la función de dirección

Cambios en la cúpula directiva

Los cambios en la cúpula directiva de Constructora Meléndez empezaron hace muy poco tiempo, ya que sus directivos estuvieron en la empresa desde sus inicios y tienen un gran sentimiento de aprecio por la compañía. A continuación mencionamos algunos de ellos:

- El gerente general, doctor Maldonado, laboró en la compañía por cuarenta años y fue remplazado por el doctor Cabal.

- El gerente de construcción actual fue anteriormente residente y asistente de la gerencia de construcción. Tuvo muy buenos éxitos en su labor y ello le mereció su nuevo cargo.
- El actual gerente comercial anteriormente era asistente de proyectos.
- El gerente de recursos humanos, doctor Edison Peña, ingresó a la compañía hace treinta y cinco años y empezó con cargos bajos, como auxiliar de costos y auxiliar de contabilidad. También perteneció al departamento jurídico y de cartera.
- El actual jefe de nómina fue auxiliar de almacén hace veinte años.
- El hoy administrador de campo empezó como asistente de campo.

Esto refleja la poca rotación directiva y las buenas políticas administrativas y organizacionales en la dirección, que permiten que aquellos empleados que demuestren buenas habilidades en el desempeño puedan surgir y crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Estilo de liderazgo de los directivos

Constructora Meléndez ha implementado un sistema para medir las competencias administrativas de sus directivos con base en un formato de autoevaluación de un sistema de gestión integral, que consta de ocho capítulos y mil puntos, que ponderan las diferentes fortalezas de la empresa.

Con este instrumento, la Constructora midió sus fortalezas en los siguientes capítulos: planeación y gestión, liderazgo, gestión del conocimiento, clientes y proveedores, talento humano y procesos. A más de esto, pudo conocer, evaluar y ponderar el desempeño de la compañía en cada uno de esos capítulos.

En liderazgo arrojó las siguientes características:

- El liderazgo de la compañía no es autocrático ni democrático; más bien es compartido y de conocimiento.
- El gerente general despliega sus políticas y normas a las gerencias de apoyo y subgrupos de dirección, y a través de los comités se va ejerciendo el liderazgo.
- El liderazgo se da en ideas, innovación, guías o normas.
- El liderazgo no depende del cargo; es de todos los empleados.

- Cada trabajador es líder de su propio proceso y tiene autonomía en sus actividades siempre y cuando siga el manual de funciones.

Lo anterior se resume, primero, en que el liderazgo es de todos; segundo, es un liderazgo compartido desde la alta gerencia, y tercero, va alineado con lo que el gerente quiere hacer en su liderazgo.

Gestión de las estrategias

Para desarrollar nuevas estrategias de mercado Constructora Meléndez implementa una serie de actividades con base en un modelo de gestión estratégico: primero, se analiza y estudia el entorno a incursionar; segundo, se verifican las habilidades internas para la ejecución de la estrategia; tercero, se centralizan las ideas en un comité de desarrollo de proyectos para establecer la metodología a utilizar para el logro de la estrategia; y cuarto, se verifican la potencialidad y la factibilidad del proyecto. Todo este proceso va alineado con los objetivos de la empresa y los requerimientos de la gerencia general.

Una estrategia interna que se ha implementado en toda la organización es la creación de comités. Cada vez que la empresa incursiona en nuevos proyectos se crea un comité con los requerimientos y las necesidades específicas para lograr los objetivos, y lo conforman los líderes de los departamentos involucrados en el proyecto. Por ejemplo, para la renovación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 se ha integrado un comité, cuyos responsables son los departamentos de calidad y procesos, gestión humana, construcción y mercadeo, bajo el direccionamiento de sus líderes: el coordinador de calidad, el analista de selección de gestión humana, el coordinador de ventas y el asistente de gerencia de construcción. El comité termina cuando se logran los objetivos y se obtiene la nueva certificación.

Igualmente, hay comités permanentes que apoyan la gestión de objetivos estratégicos, como:

- Comité de convivencia.
- Comité de gerencia de seguridad industrial.
- Comité de bienestar.
- Comité de gestión humana.
- Comité de obra.

Lo anterior permite apreciar que en la dirección Constructora Meléndez. Se promueve la permanencia del personal y su capacitación, lo cual no solo estimula a los empleados sino que permite conservar y comunicar el conocimiento adquirido, ponerlo a disposición de la organización. Mintzberg afirma que el logro de las aspiraciones individuales tiene efecto sobre el proceso de trabajar en el sistema colectivo de procesamiento y uso de información que es la empresa, y concibe el aprendizaje como un proceso colectivo. Dice también que los individuos contribuyen al proceso estratégico independientemente de su posición en la organización.

Las decisiones directivas en Meléndez no son producto de un pálpito, y mucho menos del azar. Son el resultado de experiencias, conocimientos, análisis e ideas compartidas y de la interacción permanente entre la estructura y la estrategia.

Y la escuela ambiental, o del entorno, prevalece. La transformación que ha tenido Meléndez S.A. pone de manifiesto que se equilibra la visión estratégica si se incorpora el entorno como una de las tres fuerzas centrales del proceso junto con el liderazgo y la organización. Los factores externos que inciden en el desempeño de la empresa han sido analizados detalladamente en procura de que afecten lo menos posible el cumplimiento de los objetivos. Esta escuela nació a partir de la teoría de la contingencia, planteamiento que describe las relaciones entre dimensiones específicas del entorno y determinados atributos de la organización. Los atributos de Meléndez S.A. le han permitido sostenerse en las vicisitudes y afianzar su solidez organizacional.

Análisis de la función de control

Mecanismos de control utilizados por Meléndez para medir el desempeño de las estrategias

Para Constructora Meléndez el control es concebido como una actividad no solamente directiva, sino de todos los miembros de la empresa, y por ello orienta la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, que evalúa con mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Los sistemas de control utilizados se basan en dos modelos: las metodologías de calidad administrativas y las metodologías causales de calidad.

La actividad económica de la empresa define y establece los mecanismos de control más importantes. Para la Constructora debe haber control preliminar efectivo sobre los materiales. La materia prima que se transforma en ese producto final que es la vivienda debe ajustarse a los más altos estándares de calidad;

para ello el control de los materiales es indispensable y se debe mantener un inventario suficiente que asegure el flujo continuo y satisfaga las demandas de los clientes. El departamento de calidad y procesos es el encargado de inspeccionar, verificar y controlar los materiales.

La retroalimentación es el mecanismo de control más importante en el desarrollo de la estrategia, ya que al hacer un estudio de causas por medio de diagramas de pescado y gráficas de afinidad se obtienen indicadores que monitorean la variable a controlar. Todos los indicadores están alineados al Balanced Scorecard, y por ende a los objetivos corporativos.

Cumplimiento de metas y objetivos

Para el cumplimiento de metas y objetivos se utiliza el cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas: servicio al cliente, proveedores, financiera y talento humano, siempre orientado al cumplimiento de metas y objetivos de cada área. Los indicadores que arroja el cuadro de mando integral son el mecanismo de control más importante para el logro de los objetivos y las metas de la organización, y son de tres tipos:

- Indicadores de gestión.
- Indicadores de desempeño.
- Indicadores de resultados.

Los indicadores se colocan con cuatro variables: un nominador, un denominador, una tendencia y una meta que da el margen de tolerancia. Por ejemplo, si la meta en quejas y reclamos es de 10 por unidad, se coloca un margen o una tendencia sobre el 20 y 80, que da como resultado 8; si se está por debajo de 8 hay mejoras en el servicio, pero por encima de esa cantidad se debe hacer un estudio de tendencias que arroje las causas del indicador.

Control en el desempeño del personal

El control de desempeño del personal se mide por las competencias de cada empleado. En el momento que empieza el proceso de selección se identifican las habilidades y destrezas a desarrollar. Esos potencialidades o comportamientos pueden ser operativos, tácticos y estratégicos.

Más que un control de desempeño se enfoca más hacia el control de desarrollo individual de cada miembro de la organización.

En este aparte, no obstante identificarse otras escuelas del pensamiento estratégico, se asocia la función del control con la escuela cultural. Esa cultura organizacional arraigada en sus directivos y sostenida durante todo el recorrido histórico de Constructora Meléndez, se refiere al proceso de formación de la estrategia enraizado en la fuerza social de la cultura que han irrigado sus líderes. Aspectos tales como el desempeño, la evaluación, el control de metas y objetivos están inmersos en el quehacer de cada uno de los empleados de Meléndez. La influencia del estilo de liderazgo ha preservado la estabilidad y el compartir colectivo. La cultura en Meléndez S.A. es un proceso social que involucra a un conjunto de individuos mediante una identidad integradora. Ello gracias al estímulo y la consistencia de cuerpo directivo.

Se ha forjado en Meléndez una conducta encauzada por un sistema de valores vigente.

Tal como lo asevera Mintzberg, la empresa es un conjunto de recursos tangibles e intangibles integrados en un sistema único y una red de valores, es decir, la cultura es la que los moldea y renueva.

Aportes a la ciudad

Meléndez ha realizado importantes aportes al desarrollo de la ciudad de Cali, como:

- *Centro de Eventos Valle del Pacífico*: Meléndez S.A. hizo un aporte en especie a la sociedad Centro de Eventos Valle del Pacífico S.A. de tres lotes de terreno de 110.000 m². Meléndez es socia del Centro junto con la Cámara de Comercio de Cali y otras importantes empresas de la región.
- *Universidad del Valle*: Meléndez donó en 1966 un lote de 1.000.000 m² en el cual se levantó la Universidad del Valle.
- *Fundación Valle del Lili*: Meléndez donó en 1989 a la Fundación Valle del Lili un terreno de 57.591 m² para la construcción de su clínica y centro médico, considerado hoy en día el principal de Colombia y uno de los mejores de Suramérica. Esta donación se complementó con una suma considerable de dinero para su edificación.
- *Centro Comercial Unicentro*: En 1978 el Ingenio Meléndez y Unicentro Ltda. constituyeron la sociedad Unicali Ltda., cuyo objeto principal fue la construcción del Centro Comercial Unicentro.

- *Centro Comercial Centenario*: Ubicado en la Calle Octava norte con Avenida Cuarta, es un espectacular lote con área construida de 31.122,26 m². Inició construcción en el 2005, y cuenta con locales comerciales, góndolas, salas de cine, parqueaderos cubiertos, locales de comida y el Almacén La 14. Es el único centro comercial de la ciudad climatizado.

Proyectos construidos en la ciudad de Santiago de Cali

Desde 1986, cuando Meléndez inició independientemente como constructora, hasta 2006 la empresa ha trabajado:

- En proyectos propios: 4.410 viviendas de unidades unifamiliares y multifamiliares, y ha construido, diseñado o urbanizado 3.268 lotes.
- En proyectos a terceros: ha urbanizado 44.912 m², y eso da un total entre los dos tipos de proyectos de 2.169.255 m² urbanizados en Cali, distribuidos en 1.341.000 m² en vías y 862.000 m² en zonas verdes.

Se debe recordar que los proyectos propios son aquellos que se construyen en terrenos propiedad de Meléndez, y los proyectos a terceros los que se hacen en terrenos que no son de la compañía.

Proyectos para los próximos diez años en vivienda y otros sectores

Lo primero es fortalecer las tres áreas más fuertes e importantes en la empresa: la construcción de viviendas multifamiliares, la construcción de unifamiliares y la urbanización de lotes.

La perspectiva a futuro es incursionar en el campo de desarrollo de tres tipos de proyectos: logística, aprovechamiento y lotes urbanizados.

Constructora Meléndez cuenta con una serie de proyectos y productos tangibles: un lote de aprovechamiento o de bodegas y lotes urbanizados en el cual la función principal es construir, trabajar y urbanizar el lote, y el cliente al final lo construye a su necesidad y gusto.

Como proyectos a corto plazo la compañía quiere incursionar en otras ciudades de Colombia, ya que solo lo ha hecho en municipios cercanos, como Jamundí, Dapa y Yumbo.

Coomeva Medicina Prepagada

Historia empresarial y desarrollo del pensamiento estratégico en Coomeva Medicina Prepagada en Santiago de Cali en el periodo 1970-2005

El estudio y análisis del pensamiento estratégico nos permite tener una visión más clara de lo que significa y aporta a una organización. Este enfoque administrativo requiere capacidad de observación, análisis y estudio del ambiente (Alles, 2007), más aun hoy cuando la globalización marca la pauta y la empresa debe estar alerta para realizar los cambios necesarios que le permitan estar a la vanguardia y ser competitiva.

Para nuestro estudio tomamos como referencia una empresa del sector salud: Coomeva Medicina Prepagada, considerada una empresa pionera en Colombia por el modelo de cooperativismo y de desarrollo del sector de la salud. Es una entidad reconocida y está posicionada como una de las mejores empresas a nivel nacional, que cumple y satisface las expectativas del cliente con estrategias claras basadas en el estudio y el análisis de los diferentes entornos.

En esta empresa se pretendió identificar, como en el caso anterior y de acuerdo con la escuela de Mintzberg, el tipo de administración desarrollado por sus fundadores y si en él cabe el pensamiento estratégico.

Coomeva tiene un diferenciador muy especial, basado en los valores, los principios y las políticas corporativas que sus fundadores instauraron como eje fundamental, a los cuales se deben ceñir sus directivos y que le ha permitido a través de su historia permanecer vigente a pesar de los obstáculos, sobreponerse a ellos y continuar en el camino de la excelencia en todos los niveles. Son esas bases las que le han permitido llegar donde está hoy.

Es de resaltar en los fundadores su excepcional mentalidad y creatividad, aunado a su conocimiento global e integral del entorno y a su alto grado de aprendizaje de las experiencias. Proactivos e innovadores, han tenido claro sus políticas y valores corporativos como lineamientos del rumbo de la empresa, clave del éxito del Grupo Empresarial Coomeva.

Como profesionales de 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 la empresa, su implementación es definitiva y sus resultados estarán ligados a su permanencia, rentabilidad y posicionamiento.

Objetivo general

La presente investigación incluye igualmente a Coomeva Medicina Prepagada como empresa destacada y representativa del Valle del Cauca en uno de los sectores básicos del desarrollo de la región, la salud, para verificar si entre 1970 y el 2005 se siguió alguna orientación o escuela del pensamiento estratégico y cómo se evidenció.

Objetivos específicos

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

Marco de referencia

Marco teórico

En el presente trabajo se abordarán los temas de historia empresarial, pensamiento estratégico, planeación estratégica y desarrollo organizacional. A continuación se presenta una breve conceptualización de ellos:

Historia empresarial

Durante el siglo XX fueron numerosos los estudios que se realizaron acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones afectaron tanto la vertiente ordenadora del trabajo como la organización de las formas de producción y se basaba en el trabajo artesanal.

Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una etapa en la que predominó el trabajo artesanal. En la Antigüedad y la Edad Media la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Específicamente en la Edad Media las actividades de los trabajadores, los siervos de la gleba, dependían del dominio de los señores feudales. Con el apogeo de las ciudades surgió un núcleo de pequeñas empresas dedicadas a actividades de carácter artesanal o comercial para suplir la demanda de productos en un mercado local. Este grupo de empresas tenía 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.

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. Apareció la denominada producción en masa, que requería de un conjunto de máquinas que trabajasen en serie para maximizar la producción y reducir los costos por las economías de escala.

Fue en esta época cuando se hizo imperativa la especialización, la división del trabajo y el trabajo en cadena, y se comenzó a sentir la necesidad de organizar el proceso productivo y con ello el trabajo. El ingeniero norteamericano Taylor elaboró sus teorías sobre organización a partir de su experiencia de trabajo en industrias americanas; sus investigaciones se difundieron durante la segunda década del siglo XX.

Es importante conocer la historia empresarial porque esta nos ubica en lo que realmente es importante; su análisis y comprensión nos sirven para centrarnos en lo que la empresa necesita.

Algunos líderes empresariales norteamericanos destacados de la historia⁹

En la historia empresarial norteamericana se destacan líderes que facilitaron el éxito de sus organizaciones como ejemplo de la importancia de una buena dirección estratégica de empresas, entre ellos:

- Henry Ford, fundador de Ford e inventor del sistema de producción en línea.
- J.P. Morgan, el primer banquero. Literalmente salvó al gobierno de su país dos veces.
- Sam Walton, fundador de Walmart.
- Alfred P. Sloan hizo a General Motors lo que fue en su auge y fue el primero en establecer la gestión moderna en una gran corporación.
- Lou Gerstner se fue del sector financiero al rescate de IBM, elegido por encima de Thomas J. Watson.
- John D. Rockefeller creó un monopolio petrolero que cuando se dividió resultó en las empresas petroleras más grandes del mundo: Exxon, Texaco, Chevron.
- Steve Jobs, de Apple.
- Jeff Bezos, de Amazon.
- Andrew Carnegie creó el monopolio del acero 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 legendario inversor.
- Katherine Graham llevó al periódico *The Washington Post* al liderazgo mundial.
- Lee Iacocca empezó en Ford y rescató a Chrysler.

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

- Herb Kelleher fundó de Southwest Airlines, la primera línea aérea de bajo costo.
- Oprah Winfrey, de un humilde programa de tertulia creó un conglomerado de los medios.
- Jack Welch ganó el título de mejor ejecutivo gestor del siglo XX en la revista *Fortune*, e hizo de 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 buenos candidatos, de los cuales se eligió uno. Los otros dos se fueron a liderar otras grandes empresas estadounidenses.

Así como estos modelos empresariales exitosos por el direccionamiento de sus creadores, el Grupo Empresarial Coomeva, por la visión de sus directivos, es paradigma empresarial en Colombia.

Pensamiento estratégico

Es la forma como una persona analiza y entiende el entorno, y la comprensión de esto hace que plantee estrategias claras y definidas y logre superar las dificultades con éxito.

Alles (2003) define competencia como:

“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 clientes proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro”.

El pensamiento estratégico tiene cuatro grados:

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 cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores y generan 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 y detecta nuevas oportunidades de negocio, en situaciones favorables.
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos y mantiene 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– a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

Las diez escuelas según Henry Mintzberg (1999)

Podemos definir estrategia 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 con 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 son: establece una dirección, concentra los esfuerzos hacia un objetivo organizacional común y genera un sentido de apropiación; y 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 cruciales como adoptar procesos de reingeniería, reducir personal, implementar procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; han tenido que volcar su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejar a un lado la estrategia y centrar a la organización en dos aspectos: integración y ejecución.

Según Prahalad y Hamel (2005), muchas veces se carece de un paradigma estratégico coherente y útil. Parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, y han perdido 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 y ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos veinticinco años.

Aun con la turbulencia y confusión de los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre él para encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para que incrementen su competitividad. Con la premisa de 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 ello se determina las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999):

1. *Escuela de diseño* (Selznick, 1957; Andrews, 1965). Visualiza la estrategia como un proceso de concepción e 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 cuántica.
2. *Escuela de planificación* (Ansoff, 1965). La estrategia es vista como un proceso formal. Concretó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró 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 periódica e incremental.
3. *Escuela de posicionamiento* (Schendel y Hatten a mediados de los setenta; Porter, 1980 y 1985). La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones en el mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el *analista*. Los 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 la estrategia con 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 el 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 ella debe ser entendida como la conceptualización 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 el cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.
6. *Escuela de aprendizaje* (Lindalo, 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 a pequeños pasos, a medida que la organización se adapte o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que *aprenden*; cualquiera puede hacerlo. Y el cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.
7. *Escuela de poder* (Allison, 1971; Pfeffer y Salancik, 1978; Astley, 1984). Ve la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto en 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 el cambio organizacional es frecuente y gradual.
8. *Escuela cultural* (Rhenan y Norman, 1968). Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia y además está arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente como colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la *colectividad*, y el 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, en el cual la iniciativa no debe buscarse en 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 el 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, su contenido,

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 el 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 puede ser el *director general*, y el cambio organizacional es ocasional, revolucionario 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; necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

Planeación estratégica

Teniendo en cuenta a Fred R. David, en su libro *Conceptos de administración estratégica*:

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

La planeación estratégica se realiza en la organización toda, 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, debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de cinco a diez años, aunque en la práctica hoy en día se suele realizar para un periodo de tres a un máximo de cinco años; esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

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

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo debe analizarse y se han de efectuar los cambios que fueren 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. *Concretar 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. *Establecer de la misión los 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 acontecimientos y tendencias del entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación y detectar oportunidades y amenazas.

4. *Análisis interno de la empresa*: El análisis interno es 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 son los objetivos que definen el rumbo de la empresa y siempre son de largo plazo.

Una vez realizados 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 las fortalezas internas y superar las amenazas externas y las 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) y sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, sobre los objetivos y las estrategias utilizadas 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 y 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 determinadas las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos que consisten en documentos en los que se especifica cómo 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 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”.

Desarrollo organizacional

De acuerdo con Idalberto Chiavenatto (2005), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, el desarrollo organizacional (DO):

“... 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, los 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 es un movimiento que surgió a principios de los sesenta como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

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

Chiavenatto 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 son más complejas, hay desarrollo y diversificación de la tecnología.
- Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático en el que la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

Concepto: El desarrollo organizacional no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya 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 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 organización.

Metodología

Teniendo en cuenta el libro *Metodología para la tristeza* (2009), de Eleazar Plaza, el tipo de investigación en nuestro caso será 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, la identificación de las actitudes predominantes, la descripción de las actividades, los objetos, los procesos y las personas.

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

El procedimiento a seguir en la metodología es definir el alcance y la técnica que se utilizó para la recolección de datos e identificar las fuentes que se utilizaron por medio del análisis para obtener 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 segunda se realizó un análisis en el que 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.

Método de investigación

Inductivo, ya que se parte de situaciones concretas (la empresa) y espera explicarlas a la luz de un marco teórico. Se hace por medio de la observación, el registro, el análisis y la clasificación de los hechos, cuyo objetivo es obtener resultados de estas actuaciones.

Recolección de información

Fuentes

- Primarias. Personas. Entrevista a Víctor H. Pinzón Parra, miembro fundador de Coomeva.
- 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 años 1999, 2000, 2001, 2005, 2007, 2008 y 2009.
- Internet.
- <http://www.coomeva.com>

Capítulos del desarrollo del trabajo y de resultados obtenidos

Recopilación histórica de los hechos más representativos de la empresa

De acuerdo al libro institucional *Coomeva, la cooperativa de los profesionales. 35 años de historia, 1964-1999*. Y considerando que 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, don Uriel Estrada Calderón, quien creía fervientemente en el cooperativismo y contagió de este entusiasmo a

un grupo de veintisiete médicos; todos unieron sus conocimientos y así iniciaron lo que sería una gran empresa en el Valle del Cauca.

Las fechas representativas se recopilan en el libro conmemorativo de los treinta y cinco años de Coomeva (1964 - 1999) y de los informes de gestión de los años 1999, 2000, 2001, 2005, 2007, 2008, 2009. De los cuales se destacan los siguientes hechos:

- 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. Asomeva no solo estaba enfocada en negociar con el Instituto Colombiano de Seguros Sociales; buscaba, además, establecer programas que atendieran algunas necesidades insatisfechas del cuerpo médico, y en una asamblea de 1963 apoyó la idea de constituir una cooperativa para los profesionales de la medicina, cuyo sustento ideológico del proyecto correría por cuenta del doctor Uriel Estrada Calderón.
- El 4 de marzo de 1964 un grupo de veintisiete médicos fundó la Cooperativa Médica del Valle del Cauca, Coomeva.
- Su principal fundador, 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 realizó el curso de cooperativismo, en el cual treinta y cuatro médicos de Asomeva adquirieron la conciencia y la 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 marcó 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 Médica del Valle Ltda. El 23 de mayo del mismo año la Superintendencia Nacional de

Cooperativas le concedió la personería jurídica mediante resolución número 0128. El capital inicial fue de \$6.600.

Directivos de Coomeva elegidos para el año 1964

- Presidente: Hernán Ramírez.
- Vicepresidente: Graciela H. de Mazariegos.
- Secretario: Marco A. Reyes.
- Comité de crédito: Alfonso Lamprea, Víctor H. Pinzón, Jaime Betancourt.
- Comité de educación: Horacio Fernández, Uriel Estrada, Hugo Campos Garrido, Fernando Uribe, Graciela H. de Mazariegos.
- Vocales: Luis Alfredo González, Diego Sarmiento, gerente-tesorero, Uriel Estrada Calderón.
- Junta de vigilancia: Yesid Molina, con suplencia del Lupi S. Mendoza, y Henry Cajiao con suplencia de 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 acogió el modelo establecido por el decreto ley 1598 de 1963 sobre cooperativas de este tipo.

Para diciembre de 1964 los socios llegaban a cincuenta y ocho. Con un aporte total de sesenta y cuatro mil setecientos treinta y un pesos con cincuenta y cinco centavos (\$64.731.55) recordemos que en aquel entonces el salario mínimo era de cuatrocientos veinte pesos mensuales (\$420) y cuando eran solo 25 habían logrado sólo seis mil seiscientos pesos (\$6.600) en aportes. También se habían efectuado los primeros treinta y nueve (39) préstamos por un valor total de ciento diez y nueve mil cien pesos (\$119.100).

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

Los primeros años

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 quinta Asamblea General de Coomeva y 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 y el ingreso de cónyuges de los asociados, con lo cual se empezó a incluir más a la familia, ya que las decisiones acerca del patrimonio y cómo se invierte se toman en familia.

Su expansión se dirige a Caldas, Tolima y Antioquia.

Los primeros servicios

Como servicios a sus 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 República.
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.

Que surgiera integrada a Uconal le representó 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 convirtió en la cooperativa de los profesionales de todo el país.

Se extiende el vínculo asociativo

En 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 a 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, entendidos por ellos 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 tercera 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 una cooperativa integral.

La asamblea aprobó el nombre de Cooperativa Médica 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 6.5 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 presupuestal para el número de asociados vigentes del periodo anterior a unos excedentes superiores a los 6.5 millones.

A partir de 1983 se comenzaron a consolidar los procesos de cambio necesarios para poder cumplir con el mandato de la asamblea 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 adoptó el modelo organizativo y administrativo de Coomeva Ltda. Se resalta la concepción de Coomeva como cooperativa multiactiva que incorpora en 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 está presente en varias capitales y algunas ciudades intermedias.

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

Regional Antioquia

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

Coomeva deshizo el acuerdo con el Cídad y en 1983 inició su proceso de consolidación de la estructura administrativa y empresarial.

En 1984 llegó Nelson Rueda como gerente, quien aportó todos sus conocimientos de cooperativismo para contribuir a la consolidación cooperativa, al fortalecimiento de aspectos como identidad cooperativa y a la definición del modelo empresarial cooperativo regionalizado.

En 1989 se reformaron 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, Chocó, Norte de Santander y Santander.

Regional Bogotá

En 1985 nació el proyecto Bogotá.

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

Regional Palmira

Nació el 27 de julio de 1984. Se la 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 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 empleó 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

Coomева contó con un balance altamente satisfactorio en el aspecto económico, social, político y cultural en la etapa entre 1970 a 1990. El económico se vio en las cifras de asociados, aportes sociales, ahorro y préstamos en el año, que mostraron su constante crecimiento, y el social en que había cubierto a más de 90.000 personas, cumpliendo así con su política de integrar no solo asociados sino también a sus familias.

Acciones de integración cooperativa

Entre 1970 y 1980 Coomeva participó activamente en procesos de integración, en coherencia 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

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

Grupo empresarial Coomeva

En el periodo 1991 a 1998 Coomeva vivió un proceso de afianzamiento del exitoso modelo de los años anteriores, y se constituyó el Grupo Empresarial Coomeva.

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

Las empresas

- Coomeva Cooperativa Multiactiva (matriz del grupo empresarial).
- Coomeva EPS 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 consolidaron infinidad de sentimientos, que demuestran lo grande, sólido y fuerte que es el grupo empresarial.

El viernes 17 de octubre de 1997 Coomeva inauguró su sede nacional “Uriel Estrada Calderón” en Cali, en la Avenida Pasoancho Calle 13 No. 57-50. 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 Óscar Halim Reveiz fue el ingeniero interventor. La obra interpreta, por medio de sus posibilidades arquitectónicas y simbolismo, los profundos sentimientos e ideales que han 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 se 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 él 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

Del libro Coomeva, la cooperativa de los profesionales. 35 años de historia 1964-1999, se destaca la declaración de creencias de la entidad que permite conocer los principios y valores que direccionan el pensamiento estratégico y el desarrollo solidario de sus asociados:

“En 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.

“En Coomeva creemos en la dignidad de la persona como sujeto de derechos y de obligaciones y como la razón, el principio y el 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 su actividad profesional 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" (Luis Jaime Ariza Tello, redactor, 1999).

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 dio inicio a la organización del servicio de salud.

Objetivos centrales del servicio eran la protección en el campo de la salud a la comunidad y la creación de una fuente permanente de trabajo para los médicos. Además, con ello la atención médica se hizo 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%.

Cooimea, hechos representativos entre 1999 a 2009

Según los informes de gestión de Cooimea Medicina Prepagada de los años 1999-2001, 2005, 2007-2009, los hechos más representativos de estos periodos son los siguientes:

- “Se efectuaron inversiones empresariales por valor de \$584 millones en el sector salud, con el propósito de fortalecer la posición estratégica de Salud Cooimea.
- 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.
- Durante 1999 se abrieron nuevas oficinas en Montería, Cali (fundación Valle del Lili) y Medellín (Clínica Las Vegas).
- También en 1999 se dio la modernización administrativa y tecnológica: se unificó 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 así solucionar oportunamente las necesidades de nuestros usuarios.
- Salud Cooimea recibió exitosamente el nuevo milenio luego de una adecuada preparación de todos sus sistemas de información y equipos electrónicos.
- Se afiliaron doscientos diecisiete usuarios a través de la oficina de New York, y se convirtió en un proyecto de grandes expectativas para Salud Cooimea Medicina Prepagada.
- Se inició el estudio de factibilidad para la creación del servicio de ambulancia prepagada como un producto más de Salud Cooimea, el cual se consideraba como un valor agregado importante que permitiría ganar una mayor participación en el mercado y contribuiría en el cumplimiento de la misión y visión de la compañía. Se esperaba que este proyecto entrara en operación en el segundo semestre del 2002.

- Los resultados obtenidos en la medición del clima laboral mostraron que los colaboradores tenían una percepción muy positiva de la organización y en el último año se observó mejoramiento de los aspectos evaluados. El valor único ponderado por año mostró la siguiente tendencia en un periodo de cuatro años: 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, 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.
- Se desarrolló la facturación electrónica para los servicios ambulatorios, para así evitar la disipación. Se implementó en Medellín la unidad médica de fomento de la salud.
- Se concretó 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 cambio del milenio. No se reportaron fallas y se manejó sin contratiempos el bisiesto del año 2000.
- En Cali se instaló el *call center*, o centro de atención telefónica, el cual 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 unidades médicas de Cali y Bogotá; se tuvieron a la fecha un total de ochocientos mil documentos digitalizados y disponibles para consulta electrónica.
- Puesto que la organización Salud Coomeva Medicina Prepagada se debe enfocar en el servicio al cliente y para ello la capacitación es

fundamental, en el 2001 se continuó el plan de entrenamiento. En 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 autoevaluación en Salud Coomeva Medicina Prepagada como primer autoanálisis previo a la implementación de un plan cuyo propósito final es 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, se negoció con prestadores reconocidos y se dejó en libertad al usuario para acceder a los servicios, con disminución del 20% en la factura del 50% en copago.
- Se conformaron equipos de trabajo integrados por auditoría médica, promoción y prevención, asesores y las empresas mismas, para intervenir los colectivos con mayor accidentalidad; se gerenciaron los riesgos y seguimiento a una población de 25.000 usuarios, y se obtuvieron impactos de hasta treinta y dos puntos de costo en algunos de ellos.
- Se implementó el CTC (para medicamentos de alto costo en usuarios convenidos hospitalizados), lo cual permitió el recobro de los medicamentos no POS que exceden un valor de dos salarios mínimos legales vigentes (smmlv).
- La norma para las EPS exigía capitalizaciones y un más estricto manejo de las reservas y de las inversiones correspondientes. Aunque la norma aún no era exigible para las empresas de medicina prepagada, lo sería en un futuro inmediato. Para ello nos preparamos a través del montaje de un sistema de administración de riesgos, el cual empezamos a trabajar desde fines de 2007.
- El servicio de CEM en esta ciudad inició en agosto de 2007 con dos ambulancias, tres autos y tres motocicletas, para adelantar operaciones en un área de cobertura importante en la zona nororiental y noroccidental de la ciudad.

- Se instalaron ciclos (software para administrar los procesos relacionados con la prestación de servicios de salud) en Cali y Bogotá como piloto para la emisión de las órdenes POS de usuarios ORO-POS.
- Se fortalecieron a nivel nacional las autorizaciones para los eventos hospitalarios 24 horas al día, con emisión de preorden desde el servicio de Fonosalud para usuarios que ingresaran por urgencias y requirieran hospitalización o ayudas diagnósticas intrahospitalarias.
- Se renovaron negocios estratégicos en el país, como Cerrejón, Unibán, Epsa y Banco Popular, entre otros; se realizó el estudio de mercados turísticos MSH-Consulting para la toma de decisiones en materia de oferta de servicios para la demanda nacional e 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 innovar el servicio de Medicina Integral con nuevas alternativas. Programas como Asociados, Plata 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. Ello significó que la excelente opción de atención en salud que la entidad había entregado durante casi treinta y cinco años fuera accesible a distintos públicos. Consecuentes con ello, se captó una población afiliada de 1.430 usuarios, de los cuales el 73% se encuentra en el programa Plata Joven.
- Dado que 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 estos resultados en cada una de sus líneas de servicio: 95% Medicina Integral, y 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 nos da luces en los desarrollos e inversiones.
- Todas estas acciones fueron de buen recibo por los usuarios, quienes reiteraron su fidelidad y confianza para con la institución. Ello se evidenció el 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 y que ubicó a Coomeva Medicina Prepagada en segundo lugar en el índice de satisfacción, y se identificó una mejora de 7.5 puntos con respecto a la medición del año 2007.
- Hubo un crecimiento en más de un 45% de la demanda de pacientes internacionales que confiaron en la marca Coomeva para que los atendiera en Colombia.
- Durante el 2009 se continuó con el proyecto de integración del sector salud, para lo cual se replanteó el proyecto conforme a la metodología internacional de gerenciamiento de proyectos (PMI) y se redefinió su alcance con la prioridad de qué integra y qué no.
- Con la implementación del direccionamiento estratégico 2008-2012 se buscó trazar un norte que sirviera de referencia para todos los colaboradores del sector salud y respondiera 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.
- Por todo esto Coomeva fue número uno del *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 diciembre de 2008 y diciembre de 2009, y alcanzó una participación de 6.3% de la población total de Medicina Integral: pasó de 1.430 afiliados a 12.883 afiliados, y se destaca el crecimiento del producto Plata Joven con 8.955 usuarios.
- Se lanzaron nuevos medios de pago electrónicos a través de internet en la página de Coomeva (tarjetas de crédito Visa, Mastercard y Tarjeta Débito con toda la red de bancos ACH-PSE); además, se hizo un

convenio con la firma de Giros y Finanzas para el recaudo en efectivo a través de sus oficinas en el país.

- El año 2009 fue de gran importancia en el avance de los procesos relacionados con seguridad de la atención en la Unidad de Promoción y Prevención (UPP), y se logró el reconocimiento de la política por 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 el que se ha participado en la elaboración de la norma de seguridad de la atención emitida por este ministerio. Adicionalmente, la OPS ha apoyado la implementación de la política de seguridad de la atención y ha brindado el aplicativo diseñado para gestión de eventos adversos en salud, el cual está en uso en todas la UPP.

Balance social

- Para Coomeva continuó siendo prioritario el pago oportuno a los prestatarios. Se pagaron transferencias médico-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 pagó de estricto contado y se efectuaron anticipos en los pagos por más de \$8.000 millones.
- Al plan asociados de Coomeva le fueron vendidos los productos de medicina prepagada a un menor costo, lo que significó más de \$16.777 millones en ahorro, 21% más que el año pasado.
- Coomeva tiene el directorio de profesionales e instituciones adscritas más grande del mercado; 4.845 médicos especialistas, 1.307 médicos generales, 2.126 profesionales de la salud en otras ramas de la medicina y 1.500 instituciones de salud adscritas.
- Un indicativo de la conciencia empresarial de Coomeva frente a sus asociados, sus usuarios y la comunidad en general son los siguientes datos:
- Las UPP atendieron 188.290 consultas, se desarrollaron 24.170 controles de enfermería, 412.062 pruebas de laboratorio clínico, 9.349 ayudas diagnósticas y se administraron 28.302 dosis de vacunas.

- En 2007 Coomeva Medicina Prepagada fue el patrocinador oficial de la Asociación Nacional de Música Sinfónica de Bogotá, del Instituto de Cultura de Pereira, de la Orquesta Filarmónica de Medellín y de la Asociación para la Promoción de las Artes (Proartes) de Cali. 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. Participó en la Media Maratón de Cali y el eje cafetero, en el Foro Farmacéutico de la 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.

Empleos

- *Asesores:* Se generó un total de 390 empleos indirectos, correspondientes a la fuerza de ventas externa.
- *Prestadores:* Coomeva Medicina Prepagada contrató 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 su historia la empresa se haya consolidado como generadora de empleo directo e indirecto.

Nuevos productos

- Algunas innovaciones que se ofrecerían a los usuarios: la utilización masiva de internet, Audio Coomeva, central de Llamadas, orientación telefónica las 24 horas del día y nuevos productos de medicina prepagada.
- La Clínica Farallones debía adelantar en 2009 el servicio de urgencias para consolidarse en Cali como una institución de nivel tres de complejidad, y mejorar los servicios ofrecidos hasta el momento. Además, debía buscar oportunidades de crecimiento con el proyecto de la nueva torre para la clínica cuyos objetivos eran consolidar el modelo de atención de Coomeva, incluidas las diferentes puertas de entrada, entre ellas la UPP. También se pretendía lograr posicionarse en la oferta de servicios diferenciados para usuarios de planes adicionales

de salud (medicina prepagada, pólizas, complementarios) y usuarios particulares e internacionales.

- El programa Hospital en Casa tuvo un panorama muy positivo: consolidó su modelo en ciudades como Barranquilla, además de Cali y Medellín; creció en facturación y pacientes atendidos, obtuvo un resultado económico con utilidad neta de \$854 millones y logró el gran objetivo estratégico de controlar los costos de Medicina Prepagada. Para 2009 se propuso ampliar la oferta en las ciudades requeridas por las aseguradoras en la regional Caribe (Santa Marta, Cartagena y Sabana Larga), en la regional Noroccidente (Oriente Antioqueño y Apartadó) y en la regional Suroccidente (Buga, Tuluá y Popayán). En la regional Centroriente, especialmente la apertura en la ciudad de Bogotá.

Integración sector salud Coomeva

- La sectorización es un modelo articulado que 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, para hallar 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, cuyo objetivo es 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”.

Análisis del estilo del pensamiento del empresario

Planeación estratégica

En Coomeva Medicina Prepagada se aplica la planeación estratégica y los directivos se reúnen y buscan ideas que enriquezcan los proyectos de la empresa. Es una táctica en la cual a través del análisis y la observación del ambiente externo

e interno se determinan los pasos a seguir en los proyectos que emprende la empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identificó la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asoció a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

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

Taylor (1912) manifiesta que el papel esencial del *management* exigía planificar las tareas que los empleados realizarían; el gerente pensaba qué tareas hacer y cómo y cuándo ejecutarlas y el trabajador las hacía.

La planificación estratégica busca lograr aquellos objetivos factibles y competir ante el medio exterior para cumplir con las estrategias trazadas para la empresa.

Como ya se ha descrito, en sus inicios Coomeva utilizó una planeación empírica, pero con el tiempo y el crecimiento la organización se vio en la necesidad de formalizar y formar a sus ejecutivos para alcanzar sus metas a través de este método

Desarrollo organizacional

En Coomeva Medicina Prepagada se aplica el desarrollo organizacional, lo cual se evidencia en la forma como efectúa sus procesos, ya que mediante 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 diseñados cuidadosamente para satisfacer a los clientes y cumplir con sus expectativas.

En el libro *Fundamentos de la comunicación organizacional* la escritora María Elena Mendoza Fung plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que cuya adaptación y capacidad para asumir los cambios les permiten encararlos 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”. En Coomeva Medicina Prepagada la comunicación entre la organización y sus afiliados ha sido un factor determinante dado el modelo de cooperativismo en el que se basan 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, lo cual genera solidez y sostenibilidad.

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

Pensamiento estratégico

De las diez escuelas que plantea Henry Mintzberg (1999), Coomeva Medicina Prepagada sigue lineamientos de las siguientes:

- *Escuela de diseño (Selznick y Andrews, 1965)*: De ella toma su concepción de idea de negocio; además, Coomeva es pionera en Colombia en su área de servicio, el cual responde a unas necesidades de protección en salud que no existían. Era preciso dar un viraje al enfoque de los servicios de salud de la década de los setenta, cuando las aseguradoras cubrían una parte de las necesidades en este aspecto. 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 sus ejecutivos estaban muy bien orientados respecto al rumbo que debía tomar la empresa, ya que estudiaron con detalle todos los componentes necesarios para darle forma, y esto queda demostrado en su vigencia sólida y continua desde 1970 hasta 2005, cuando la planificación se convierte en elemento clave y fundamental para su permanencia y rentabilidad.
- *Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten, a mediados de los setenta, Porter, 1980 y 1985)*: Es patente en Coomeva Medicina Prepagada porque cada paso se da tras analizar concienzudamente la estrategia a implementar y la decisión a tomar, y esto hace parte fundamental del perfil directivo y es complemento del buen liderazgo, cuyo resultado es el reconocimiento de la empresa a nivel nacional.
- *Escuela empresarial (Schumpeter, 1950; Cole, 1959)*: Se ve en Coomeva Medicina Prepagada por el liderazgo de sus fundadores en la implementación de estrategias que parten de su visión global e integral del entorno. Esto se refleja en los resultados positivos para la empresa, que le han dado vigencia en el medio, posicionamiento y rentabilidad.

- *Escuela cognoscitiva* (Simon, 1947 y 1957; March y Simon, 1958): Está presente en Coomeva Medicina Prepagada porque sus fundadores, mediante un proceso mental, desarrollaron una idea en la que creyeron firme y apasionadamente y contagiaron de este sueño y visión a más personas que se unieron a ellos; marcaron el rumbo a seguir fundamentados en los valores y políticas corporativas, realizaron procesos de formación en cooperativismo y estrategia y analizaron otros modelos exitosos para así diseñar su propio modelo y llevar a cabo la idea concebida en el principio.
- *Escuela de aprendizaje* (Lindblom, 1959 y 1968; Cyert y March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad y Hamel, 1990): De esta escuela se desprenden los lineamientos con los cuales se rige Coomeva Medicina Prepagada, sus valores y políticas corporativas, los cuales han dado a sus directivos las pautas para seguir el rumbo, en las que la educación y el aprendizaje permanente son claves para la propuesta e implementación de estrategias.
- *Escuela de poder* (Allison, 1971; Pfeffer y Salancik, 1978; Astley, 1984): Podemos hallarla en los procesos organizados en Coomeva Medicina Prepagada, cuyas directivas tienen una visión amplia de los negocios en los que deben invertir, y según su posición en la jerarquía tienen la libertad de exponer sus propuestas y llegar a un consenso en las decisiones a tomar; además, 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): La vemos en Coomeva Medicina Prepagada porque tiene en cuenta el ambiente externo y todo lo que ocurre a su alrededor, lo cual le permite estar siempre preparada y adelantarse en los procesos de modificar y cambiar las estrategias que se adoptarán para continuar la buena marcha de la organización. Esto se evidenció claramente cuando entró en vigencia la ley 100 de seguridad social en 1990 y Coomeva amplió su horizonte de servicio prestando servicio de salud en el régimen contributivo.
- *Escuela cultural* (Rhenan y Normann, 1968): Desde sus inicios y por acuerdo colectivo los fundadores de Coomeva Medicina Prepagada establecieron los valores, principios y políticas corporativas y cooperativas por los que se rige la empresa 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, 196; Grupo McGill, 1965; Mintzberg y Miller, 1979; Miles y Snow, 1978): Se evidencia en Coomeva Medicina Prepagada en su crecimiento y expansión en el país. Sus directivos y gerentes son los precursores de nuevas estrategias, encaminadas a satisfacer las expectativas de los clientes, ventaja competitiva que pone en mejor estatus a la empresa y permite su reconocimiento de marca como la mejor opción por la cual optarán los clientes.

Tras este análisis de la organización a la luz de las escuelas del pensamiento estratégico propuesto por Mintzberg (1999) se evidencia que no hay un enfoque único de pensamiento que predomine en Coomeva, sino que es una empresa que de acuerdo con su curva de aprendizaje, experiencia e influencia del entorno ha diseñado y adaptado sus estrategias, siempre con visión de futuro y un sólido enfoque cooperativo que rige su accionar.

Análisis de los factores internos y externos que han incidido en el desarrollo de la empresa

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

Su importancia y reconocimiento radican en que fue la pionera de la medicina prepagada en Colombia. Su solidez en esto ha permitido la expansión del negocio a otras regiones del país, lo cual ha convertido la medicina prepagada en uno de los servicios preferenciales. Por su posicionamiento Coomeva ocupa el primer lugar en los mercados regionales de Antioquia, la Costa Atlántica y el suroccidente del país y tiene gran proyección en Bogotá.

El análisis de los factores internos y externos resultado de la investigación queda consignado en el cuadro de la matriz DOFA. En ella los factores internos corresponden a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, cuyo objetivo principal es, con base en estos datos, intervenir a tiempo y mejorar los procesos e implementar nuevas estrategias para la empresa.

Los factores externos son las oportunidades que se le presentan a la empresa y las amenazas a que está expuesta, y con base en ello se debe trabajar de manera proactiva para adelantarse a la competencia y lograr mantener su posición en el mercado.

Matriz DOFA

Factores internos Factores externos	Fortalezas Solidez fundamentada en valores, principios y políticas corporativas. Grupo corporativo con variedad de servicios para todos sus asociados y no asociados. Propuesta de valor agregado por el manejo de la cultura organizacional. Unidades de negocio descentralizadas con presencia nacional.	Debilidades No es suficiente el trabajo en el cumplimiento de los compromisos para ser coherentes con lo que se ofrece. No se atienden todos los estratos con productos diseñados de acuerdo con los ingresos. Insuficiente seguimiento al cumplimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores. Carencia de proyectos y productos destinados en mercados internacionales.
Oportunidades Demanda del servicio de afiliación a la EPS. Variedad en los programas de Medicina Prepagada ajustando tarifas alcanzables para más personas.	FO Mejora continua de la prestación del servicio a los afiliados para garantizar su permanencia y preferencia Creación de nuevos productos complementarios de medicina prepagada como CEM, Hospital en Casa, Salud Oral, Odonto Elite.	DO Implementar un seguimiento a las correcciones del servicio. Abarcar otros mercados fuera del territorio nacional. Llevar los productos a otros países
Amenazas Cambios en las políticas del Gobierno, que afectan el servicio de la EPS. Incursión de nuevos competidores en el mercado. La economía como sistema variable, donde se ve afectada la empresa con el retiro de afiliados a cualquier servicio de Coomeva.	FA Tener estrategias claras para enfrentar medidas imprevistas de las entidades gubernamentales. Trabajar en la innovación, teniendo como finalidad la diferenciarse de la competencia. Tener planes de contingencia para afrontar las crisis, que no dependen de la organización sino que son generados por terceros.	DA Permanecer alerta a todos los cambios que se deban hacer para adaptarse a los cambios. Tener un departamento creativo que se encargue de y crear innovar en propuestas de nuevos productos. Estar dispuestos al cambio cuando se requiera cambiar las estrategias.

Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

Evolución del pensamiento estratégico en el periodo 1970-2005

Introducción

En el mundo cambiante y revolucionario en que vivimos, la historia empresarial toma cada vez mayor importancia en el ámbito organizacional como guía o norte para todas las empresas que necesitan proyectarse en el futuro sin descuidar las herramientas necesarias para su sostenimiento en el presente.

La Universidad de San Buenaventura no ha sido, no es ni será ajena a este conspicuo enjambre empresarial, y su posicionamiento en la ciudad de Cali, el Valle del Cauca, Colombia y el mundo la obliga a estar a la vanguardia de su campo de acción: la educación superior.

En el mismo escenario ha habido en Colombia diferentes organizaciones que han sabido sortear de la mejor manera las circunstancias que se les han presentado y han salido avantes.

Objetivos

Objetivo general

Investigar si entre 1970 y 2005 la Universidad de San Buenaventura, empresa destacada y representativa del Valle del Cauca en la educación, sector básico

del desarrollo de la región, siguió alguna orientación o escuela del pensamiento estratégico.

Objetivos específicos

- Profundizar en aspectos del contexto histórico y socioeconómico en que haya influido el alma mater.
- Determinar la estrategia que la universidad adoptó para asumir los cambios en el medio en que se mueve.
- Investigar cuál es la actitud del empresario caleño frente a la situación planteada.

Generalidades

Las empresas en general tienen diversas explicaciones de su sostenimiento en el tiempo y sus logros económicos; la manera como han afrontado sus desafíos, sus amenazas, sus debilidades y fortalezas, que hacen parte de su acontecer diario y la lucha incesante por mantenerse en el mercado y la Universidad de San Buenaventura no ha sido ajena a ese devenir.

La historia empresarial nos brinda la oportunidad de definir con mayor precisión el recorrido y el desarrollo de la organización en el tiempo y la lección que deja a los empresarios que la guían.

Estudiar los diferentes escenarios en que la entidad educativa se ha movido, locales y mundiales, nos da una muy buena idea de cómo influyeron o influyen en su andamiaje, en sus políticas, su misión, su visión, su vocación estratégica, sus planes operativos, entre otros.

Ante la inevitable globalización, que cada día toma mayor fuerza, nuestras universidades optaron por reaccionar y establecer, con parámetros internacionales, procesos de mejoramiento continuo que las pusieran a la par con las de otros países, lo cual exige un compromiso más fuerte con ellas mismas y con la sociedad.

Aunque lo de la Universidad en el fondo fue una reacción ante un mundo que se estaba moviendo a velocidades insospechadas, que evolucionaba a pasos agigantados e imponía nuevos desafíos, lo cierto es que la forma como enfrentó esa realidad entraña un pensamiento estratégico.

El profesor Mintzberg describe la manera como las organizaciones adoptan una estrategia emergente para amoldarse a los acontecimientos del momento. Es una estrategia creativa, ya que se adapta a los acontecimientos del día a día. Decisión tras decisión se afronta la situación.

Al respecto, uno de los aportes importantes de Mintzberg sobre el pensamiento estratégico considera la variabilidad del entorno y sus constantes cambios.

En el balance múltiple del desarrollo de las organizaciones no se puede cometer la injusticia de solamente reconocer sus aciertos y éxitos; también hay que registrar sus desaciertos y fracasos como un aprendizaje, pues todo ello hace parte de la historia económica del empresario.

En la sicología del empresario en general se debe considerar que es “un luchador contra la corriente”, por las vicisitudes que enfrenta en su mundo empresarial. Y ha faltado más rigurosidad al momento de evaluar su comportamiento, dada la subjetividad del tema. Cosas como manejo del riesgo, respuesta a las oportunidades, capacidades, conductas en cuanto a ahorrar o despilfarrar, si son capitalistas o empresarios, deben ser analizadas minuciosamente.

En uno de sus apartes del libro *Empresas y empresarios en la historia de Colombia*, el escritor Carlos Dávila cuestiona si se puede hablar de espíritu y actividad empresarial en medio de instituciones coloniales españolas, pues este país no estaba en la corriente del capitalismo europeo. Ello nos hace pensar si ese legado repercutió en lo que tenemos hoy en día o, por el contrario, hubo ideas que no fueran copiadas de ese modelo.

Historia y pensamiento estratégico en la Universidad de San Buenaventura

Considerando la importancia que tiene ser lo más fieles posibles a la realidad histórica y al pensamiento estratégico que construyó la universidad y que corresponde al periodo objeto de la investigación, es necesario tomar textualmente del documento “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2006-2012. Dirección General de Planeación”, las afirmaciones allí expuestas porque no sólo permiten conocer su riqueza histórica en la construcción del conocimiento, sino su pensamiento estratégico, sus principios, su visión, su misión como se operacionaliza ese pensamiento estratégico y los diferentes momentos de planeación entre 1973 y el 2006, que coincide con la delimitación temporal de la presente investigación y que no admite interpretación o una hermenéutica especial.

La historia de la Universidad de San Buenaventura ha estado desde los inicios de La Colonia vinculada a la educación de nivel superior en Colombia.

Su nombre honra al doctor de la Iglesia San Buenaventura, quien nació en la ciudad de Bagnoregio (Italia) en 1221 y falleció en Lyon (Francia) en 1274. Fue un convencido de la unión entre el conocimiento de la ciencia y la vivencia y difusión del Evangelio.

“La Universidad de San Buenaventura fue fundada por la Orden Franciscana conforme al Decreto Especial del Definitorio Provincial de los Franciscanos de 1688, por el cual se determinó que se construyera y formase un colegio en honor al Doctor San Buenaventura.

Funcionó en Santa Fe de Bogotá hasta finales del siglo XIX, cuando el gobierno nacional del General Tomás Cipriano de Mosquera dispuso la extinción de las comunidades religiosas por decreto del 5 de noviembre de 1861. Un siglo más tarde, en 1961, el Colegio fue restaurado con la Facultad de Filosofía. En 1973 cambió su nombre por Universidad de San Buenaventura y poco después el Ministerio de Educación Nacional la reconoció como fundación sin ánimo de lucro por Resolución 1326 del 25 de marzo de 1975, al tenor de los decretos 125 1277 de 1973. Su sede principal está en la ciudad de Bogotá y posee seccionales en Cali, Cartagena y Medellín”¹⁰.

“El 24 de agosto de 2006 la seccional de Cali cumplió treinta y seis años de haber iniciado clases. Comenzó actividades en 1970 con seis programas de pregrado inscritos en tres facultades: Contaduría, Derecho y Educación. Esta última ofrecía cuatro programas: Educación Primaria, Historia-Filosofía; Español-Literatura y Matemáticas-Física. La Universidad en Cali se creó por Acuerdo 100 del 6 de octubre de 1969 expedido por el Consejo de Gobierno de la Universidad de San Buenaventura en Colombia.

Su primera sede en Cali fueron las instalaciones del Convento de San Joaquín, conocido como Convento de San Francisco, ubicado en la Carrera 5ª 9-02, del centro de la ciudad. Allí ocupó una parte del claustro, que se acondicionó para oficinas administrativas y para las decanaturas. Las actividades académicas se desarrollaban en un edificio de cinco pisos que estaba construido en la esquina de la Ca-

10. Tomado de <http://www.usbcali.edu.co>. Ver: reseña histórica.

rrera 5ª con Calle 10 y que posteriormente fue demolido como parte de un proyecto de restauración y recuperación histórica adelantado por el municipio de Cali.

Al año siguiente de iniciar su funcionamiento (1971), al crearse el Programa de Derecho nocturno y al crecer el número de estudiantes de Contaduría, la Universidad ocupó una edificación, antigua sede del noviciado de la Comunidad Franciscana, ubicada en la Avenida 6ª con Calle 28 Norte, llamada Nazaret. En 1972 la Comunidad Franciscana cede a la Universidad en Cali las instalaciones donde funcionó su seminario ubicado en La Umbría, sector de Pance.

Un año después, en 1973, la Universidad ocupó dichas instalaciones, trasladó allí el Programa de Derecho diurno (que funcionaba en el centro de la ciudad) y creó el Programa de Economía. En ese momento la Universidad administraba simultáneamente tres sedes: Centro (Educación y Contaduría); Nazaret (Derecho nocturno); La Umbría (Derecho diurno y Economía). En 1980 la Universidad trasladó todos sus programas y oficinas a la sede de La Umbría.

En 1991 se concibió un Plan de Desarrollo Físico de La Umbría que consideró tanto los aspectos físicos ambientales como el plan vial interno y la densidad del uso.

Los principales criterios que consideró este plan fueron: profundo respeto por los aspectos paisajísticos del sector, permanente integración de los elementos existentes y búsqueda de nuevos elementos que lo reafirmen; óptimo balance entre la densidad de ocupación y las zonas libres, para lograr una adecuada utilización del terreno, sin detrimento de los valores urbanos y paisajísticos; una relativa concentración de las futuras edificaciones para lograr racionar las etapas de crecimiento y facilitar las inversiones en la infraestructura necesaria; y la ubicación de la futura Biblioteca en un sector central del campus, que articulara los edificios actuales con la nueva zona académica a desarrollar.

Con la formulación de este Plan de Desarrollo Físico se dio inicio a la expansión de la Universidad, que empezó en marzo de 1992 con la ampliación de los parqueaderos de vehículos para estudiantes en una extensión de 6000 m², lo cual aumentó la capacidad total a cuatrocientos veinte automotores. Esta obra se dio al servicio en el segundo

semestre de 1992. En septiembre de 1992 arrancó la construcción de un edificio para la Biblioteca Central de la institución, de 4.309 m², que consta de tres pisos, con áreas adicionales para audiovisuales y auditorios, y proyectado para que alcanzara su ocupación máxima en veinte años.

Un nuevo impulso al desarrollo físico de la Universidad se dio con la construcción del edificio El Lago (1996), especialmente diseñado para aulas, auditorios y oficinas académicas, que estuvieron disponibles en 1997. Así mismo, en 1998 se inauguró el edificio El Cedro, con una configuración estructural similar a la del El Lago, también para aulas, auditorios y oficinas académicas. Entre los dos edificios, totalmente armonizados con el entorno ecológico y con la arborización de La Umbría, quedaron ubicadas dos plazoletas y un teatrino con capacidad para doscientas personas.

Con la remodelación del edificio Horizontes (1999), donde funcionan las facultades de Arquitectura, Educación y Psicología, se inició la consolidación estructural sismorresistente de las edificaciones construidas en La Umbría durante la década de los años cincuenta para el seminario franciscano. El trabajo de remodelación modificó la estructura del edificio para dotarla de capacidad suficiente para resistir sismos (refuerzos horizontales).

La Universidad inició en 2004 la construcción del Parque Tecnológico, ubicado en el costado suroriental del campus de La Umbría, el cual tiene un área total de 9.245 m² desarrollada en dos torres, una de cuatro pisos y otra de tres pisos. La primera etapa (4.107 m²) ya está ejecutada en su totalidad y la segunda etapa (5.138 m²) está en proyecto de ejecución.

El objetivo general del Parque Tecnológico es promover los avances académicos de la Universidad y el desarrollo económico y social del Valle del Cauca y del país a través de la investigación, la transferencia, la adaptación y la integración tecnológica, los procesos de apoyo al emprendimiento y la ejecución de proyectos especiales que posibiliten altos niveles de competitividad y propicien la inserción adecuado en un mundo globalizado.

En 2006 sus estudiantes de pregrado estaban distribuidos en seis facultades (Arquitectura, Arte y Diseño, Ciencias Económicas y

Administrativas, Derecho, Educación, Ingeniería y Psicología) y catorce programas (Administración de Negocios (diurno y nocturno); Arquitectura; Contaduría Pública; Diseño de Vestuario; Psicología; Derecho (diurno y nocturno); Licenciatura en Educación Preescolar; Economía; Ingeniería de Sistemas; Ingeniería Industrial; Ingeniería Agroindustrial; Ingeniería Electrónica; Licenciatura en Educación Básica, y Gerontología).

Ofrece programas de postgrado en las áreas de derecho, administración, economía, arquitectura, educación, finanzas, mercadeo y sistemas, así como la Maestría en Ingeniería de Software, Maestría en Alta Dirección de Servicios Educativos, Maestría en Educación: Desarrollo Humano y Maestría en Psicología. En atención de la necesidad de que los profesionales estén permanentemente actualizados, brinda formación en educación continua en las áreas de gerencia, administración, derecho, sistemas, finanzas, nuevas tecnologías y seguros; algunos de estos programas se dictan de acuerdo con las necesidades particulares de las organizaciones o empresas.

Estos programas son de reconocido nivel y están orientados a lograr altos estándares de calidad y posicionamiento nacional e internacional. Algunos de ellos han sido desarrollados por los grupos investigativos adscritos a las facultades y otros han surgido de las alianzas estratégicas con instituciones y universidades del país y del exterior, como la Fundación Norte-Sur; el Instituto Universitario Kurt Bösch (IUKB), de Suiza; la Universidad de los Andes, la Universidad Eafit, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad del Rosario, la Universidad Pontificia Bolivariana y la Universidad Militar Nueva Granada.

Como parte de su infraestructura física y tecnológica, la Universidad de San Buenaventura Cali posee un campus de 260.200 m², con un área construida de 89.364 m². Cuenta con 72 aulas de clase, 30 auditorios con capacidad de atención simultánea para 20.701 personas, dotados con los más avanzados recursos técnicos y tecnológicos en materia de video, audio y redes; tres cafeterías para atender la demanda de alimentos para 700 personas; laboratorios de física, biología, microbiología, química, electrónica y redes; salas de cómputo para docencia; completa dotación de servicios audiovisuales; circuitos cerrados de radio y televisión; plantas de generación eléctrica para garantizar el desarrollo normal de actividades en caso de un corte en el fluido; planta para

el tratamiento de aguas con capacidad de almacenamiento de 400 m³; apropiados y suficientes escenarios deportivos; servicios médicos y enfermería; parqueaderos vehiculares; completa red de control y seguridad; y salas de Internet. Por su claro objetivo de formar no solo en lo académico sino también en lo espiritual, tiene una capilla con capacidad para cuatrocientas personas.

La Universidad en Cali firmó un convenio con Thompson Learning para su centro de pruebas internacional, donde se ejecutan los exámenes TOEL, PMI, GRE y USMLE a quienes deseen ingresar a entidades de educación superior, centros de investigación e instituciones en USA, Canadá, Australia y algunos países de Europa. Además, tiene relaciones, convenios y acuerdos de cooperación con:

- *USA*: Universidad de Georgetown, Berkeley College, Prometric Thompson Learning, San Buenaventure University (New York), Quincy University (Illinois), Siena College (New York).
- *Canadá*: Con Algonquin College, McGill University, Internacional Language Academy of Canadá.
- *México*: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Xochimilco), IPN-UPLCSA, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México (Unam), Universidad del Valle de México, Instituto de pensamiento y cultura-(IPECAL), Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Puebla.
- *Australia*: The Australian National University (Anutech).
- *España*: Universidad Europea de Madrid, Universidad de Salamanca, Universidad Politécnica de Valencia y Universidad Complutense de Madrid.
- *Brasil*: Universidad de Sao Francesco (Sao Paulo).

También existen acuerdos operativos para prácticas estudiantiles con instituciones públicas y privadas, centros de investigación, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

En cumplimiento de sus funciones universitarias, la Universidad de San Buenaventura Cali ejerce la docencia para el desarrollo integral de estudiantes y profesores con procesos guiados por la apropiación,

difusión y desarrollo del conocimiento y del crecimiento humano de cada persona.

La investigación está presente en todas las áreas del saber para la formación de docentes y estudiantes; el desarrollo de ciencia y tecnología y en las disciplinas sociales, humanas, artísticas y del conocimiento; interpretación y solución de los problemas de las regiones y del país. Entre sus campos de investigación figuran contexto, ciudad-región; tecnología, desarrollo y gestión; y educación, sociedad y desarrollo humano. Actualmente están registrados en Colciencias los grupos de investigación de *Estética Urbana y Nuevas Socialidades*; *Desarrollo Socioeconómico en Pequeñas Comunidades Rurales*; *Laboratorio de Investigación para el Desarrollo de Ingeniería de Software*; *Pensamiento Franciscano y Problemas Contemporáneos*; *Biotecnología Vegetal*; *Problemas Contemporáneos del Derecho*; *Economía, Desarrollo Sostenible y Gestión*; *Educación y Desarrollo Humano*; *Nuevas Tecnologías, Trabajo y Gestión*.

En la Universidad de San Buenaventura el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de su comunidad universitaria se orienta por procesos y acciones formativos que permiten el desarrollo del ser humano en las dimensiones cultural, social, religiosa, moral, intelectual, psicoafectiva y física; por programas y actividades que mantienen y mejoran la comunicación efectiva y afectiva entre las personas y los distintos estamentos; por medios de expresión para manifestar opiniones e inquietudes, sugerencias e iniciativas que comprometen la participación activa de los miembros de la comunidad universitaria para buscar y mantener su propio bienestar; por actividades que favorezcan en cada persona la conformación de una conciencia crítica para el ejercicio responsable de su libertad.

Pensamiento estratégico

El Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) es el instrumento que diseñó la Universidad de San Buenaventura como estrategia para que toda su comunidad universitaria se identifique con sus principios y con ellos construya y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación bonaventuriano en sus tres dimensiones: como Universidad, como Universidad Católica y como Universidad Católica Franciscana.

Principios

La Universidad de San Buenaventura es una comunidad dedicada a la educación superior, que de modo riguroso y crítico contribuye a la salvaguardia y el desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los servicios que ofrece a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

La Universidad considera fundamentales en su acción la búsqueda constante de la verdad, la actividad creadora, el análisis serio y objetivo de la realidad, el rigor científico, el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación y el examen crítico de los conocimientos y su aplicación para el desarrollo de la comunidad.

La Universidad no es sólo una casa del saber y de formación científica y tecnológica, sino también un centro de vida. En consecuencia, en el desarrollo de sus funciones de investigación, de enseñanza y de proyección social y bienestar institucional busca que sus directivos, profesores, estudiantes y todo el personal de la institución vivencien valores estéticos, sociales, éticos y religiosos.

La Universidad, acorde con su compromiso social, considera indispensable el estudio y la búsqueda de propuestas de solución a la problemática de la sociedad, con miras a la promoción integral del hombre colombiano, y reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y el Estado.

La Universidad está abierta a todos los que, en igualdad de oportunidades, demuestren que tienen capacidad académica y humanística suficiente para ser miembros de ella, cohesionantes y dinámicos.

La Universidad respeta la libertad de conciencia pero no pueden hacer parte de la institución o dejarán de pertenecer a ella quienes atenten contra los postulados fundamentales de su filosofía o contra su organización estructural. La Universidad no hace discriminación por razones de credo, de etnia, de sexo o de condición económica o social.

La Universidad considera su deber irradiar y fomentar virtudes que cimenten la nacionalidad colombiana, respetando y promoviendo su identidad, las diversas formas culturales y la peculiaridad de las regiones.

La Universidad, como institución católica, se propone promover la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura, y afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la Iglesia, el cual da significado particular a la cultura y la ciencia, y considera prioritario el diálogo entre el Evangelio y las diversas culturas existentes en Colombia.

La Universidad reconoce el hecho religioso como parte integral de la historia y de la cultura de la humanidad en general y de la colombiana en particular. La relación entre las culturas la lleva a explorar los contenidos de la Revelación y de la Naturaleza; el esfuerzo conjunto de la inteligencia y de la fe ayuda a sus miembros a alcanzar la medida plena de su humanidad.

La Universidad de San Buenaventura, fundada por la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia, afirma su identidad con el carisma franciscano, en virtud del cual considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la Creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria y a través de sus diversas actividades favorece el ejercicio de la libertad, de la justicia y de la paz.

Visión

Acorde con sus principios y con el propósito de enfrentar los retos de la educación superior para el siglo XXI, la Universidad de San Buenaventura será:

- Una Universidad en que la unión entre la visión de la vida y el modo de vida se enriquezcan con el pensamiento franciscano y las ciencias y con reflexiones críticas de carácter ético y religioso.
- Una Universidad que instruya personas y profesionales conscientes y responsables, con formación integral e interdisciplinaria; con sólida cultura humanística, espiritual y científica que les permita seguir educándose por sí mismos; capaces de adaptar sus conocimientos a las transformaciones continuas de la ciencia y la tecnología y de acceder a los medios masivos de información.
- Una Universidad en la cual la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar institucional se integren en un solo quehacer uni-

- versitario y se apliquen a la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad.
- Una Universidad católica en la cual lo intelectual se relacione con las dimensiones morales y religiosas de la educación, la cultura y la vida.
 - Una Universidad construida sobre la base de estructuras académicas y administrativas flexibles que propicien la integración del conocimiento y el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario.
 - Una Universidad inserta en la totalidad del sistema educativo y preocupada por los niveles que le preceden, para los cuales debe aportar propuestas y diseñar estrategias para su mejoramiento cualitativo.
 - Una Universidad consciente de la mundialización del conocimiento e integrada a las redes telemáticas, académicas y científicas para participar activamente en el ámbito universitario regional e internacional.
 - Una Universidad preocupada por los desafíos relacionales del sentir y el pensar, la forma y el fondo y la práctica y la teoría, preparada para reflexionar sobre ello y para hacer que éstos sean distinciones y no separaciones.
 - Una Universidad que practica sistemáticamente la autoevaluación y que consciente de su responsabilidad social y sin menoscabo de su autonomía reconozca la evaluación que haga la sociedad de la eficiencia y la eficacia de su desempeño.
 - Una Universidad en sintonía con los valores colombianos, con su historia y su presente; que no sólo da importancia al estudio y al análisis de los problemas nacionales sino que también crea sus programas académicos en armonía con las necesidades de las regiones y del país.
 - La Universidad líder en la gestión del conocimiento y centrada en el desarrollo humano, desde su mirada católica y franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia.

En 2017 será una institución reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de pregrado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.

Misión

La Universidad de San Buenaventura es una institución de Educación Superior que desarrolla y presta servicios académicos integrados de

excelente calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la confluencia de tres dimensiones sustanciales: su ser universitario, su ser católico y su ser franciscano.

Como Universidad

Considera fundamentales en su acción la búsqueda constante de la verdad, la actividad creadora, el análisis serio y objetivo de la realidad; el rigor científico, el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación; el examen crítico de los conocimientos y su aplicación al desarrollo de la comunidad. Cumple las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional y vivencia en ellas valores éticos, estéticos, sociales y religiosos, y considera notas fundamentales del ser universitario la universalidad y la autonomía del saber, la corporatividad, la investigación y la creación.

Como Católica

Concibe la comunidad universitaria como centro de su desarrollo integral y reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y del Estado. Asegura la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura; afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la Iglesia, el cual da significado particular a la cultura y a la ciencia y considera prioritario el diálogo entre el Evangelio, la ciencia y las diversas culturas existentes en Colombia.

Como Franciscana

Considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la Creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, y a través de sus diversas actividades educa en el amor por la vida, por la justicia, por la paz, por la libertad, por el servicio a los demás y por la protección y preservación del medio ambiente. Califica como esenciales el cultivo de la sensibilidad, la orientación práxica de los saberes, la inmersión del quehacer en el entorno concreto, el desarrollo de una actitud frente a la vida centrada en el servicio a los demás y el fomento de la sencillez en las relaciones entre los miembros de la comunidad bonaventuriana.

El pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico establece con claridad el concepto de la organización, su razón de ser, su naturaleza, sus principios y sus valores y precisa a quiénes dirige su acción.

Tomando como texto guía y directriz institucional los principios, la visión y la misión de la Universidad, tal como se expresa en el Proyecto Educativo Bonaventuriano, el pensamiento estratégico se precisa así:

Su visión

La Universidad de San Buenaventura Cali será reconocida como agente de transformación social por su contribución en la definición y construcción de una opción de futuro viable, con mayores niveles de desarrollo sostenible, progreso, bienestar y prosperidad de la comunidad de su ámbito de influencia.

Habrá centrado sus recursos y toda su capacidad en formar al hombre de manera integral, acompañando y promoviendo el desarrollo de su potencial intelectual, espiritual y físico como ser autónomo, así como su capacidad para crear capital humano y tejido social como ser independiente y solidario.

La Universidad de San Buenaventura Cali contará con un equipo humano calificado y comprometido con la generación de valor social, académico y económico, que se habrá organizado en función de unos objetivos y unas estrategias precisos y que apoyados en la tecnología y en los recursos físicos adecuados continuarán trabajando por alcanzar los más altos estándares de calidad en todos los servicios que ofrece la universidad, así como en los proyectos que lleva a cabo en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social.

Su misión

Se compromete a ser un agente de transformación en búsqueda del bienestar social y económico. Promoverá a través de la construcción, la producción y la aplicación del conocimiento la productividad y competitividad de la región y formará integralmente personas autónomas e interdependientes. Para ello ofrece programas de pregrado, postgrado y educación continuada, desarrolla proyectos de investi-

gación y proyección social, brinda servicios especializados asociados al quehacer universitario, con alta calidad, pertinencia y efectividad.

La Universidad de San Buenaventura, seccional Cali sirve a las personas que necesiten formación, capacitación y actualización, y a las instituciones y organismos del sector público y privado que requieran de los servicios académicos que la Universidad ofrece y propicia un impacto favorable en la comunidad que hace parte de su ámbito de influencia.

Se esfuerza por contar con un equipo humano de profesores, investigadores y personal administrativo altamente calificado, comprometido y motivado, así como con una infraestructura física y tecnológica adecuada a sus necesidades.

Se apoya en una estructura organizacional que facilita la innovación y en un modelo de gestión orientado estratégicamente a la generación de valor, tanto en el campo del conocimiento –en el que apoya la construcción de futuro por medio de la transformación social– como en el campo económico, para garantizar la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo de la institución.

Descripción de la gestión empresarial

Momentos de planeación

La Universidad de San Buenaventura Cali dedicó los dos primeros años de funcionamiento (1970-1972) a la consolidación de su planta de directivos académicos y administrativos, a la vinculación de profesores de excelente desempeño docente y a la divulgación de sus ofertas de promoción. Durante este tiempo se redactó un documento que se constituiría en su primer plan de trabajo, el cual debía cumplirse durante un período de seis años.

Entre 1973 y 1979 este plan de trabajo se orientó a consolidar la estructura de funcionamiento de la seccional de Cali para adecuarla a los modelos de organización universitaria reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional y validados por otras universidades. Así mismo, a crear nuevas ofertas de pregrado en la Facultad de Educación y propugnar por una identidad propia, inspirada en los principios franciscanos.

En el cumplimiento de este objetivo la Universidad alcanzó algunos resultados significativos: la creación y establecimiento del modelo de organización por facultades con el criterio de “autosuficiencia académica integral” (docencia-investigación-extensión universitaria); la creación y puesta en funcionamiento de la Secretaría Académica General, el Departamento de Investigaciones y la oficina de Promoción Universitaria; la constitución de una junta de benefactores; la puesta en servicio del Departamento de Bienestar Universitario y de las secciones de biblioteca y audiovisuales.

Durante este periodo se convinieron, redactaron y aprobaron las primeras normas estatutarias, que fueron adoptadas a nivel nacional, con la sede de la universidad en Bogotá y con la seccional de Medellín: estatuto orgánico, reglamento estudiantil y guías para la contratación, seguimiento y evaluación de docentes.

Un programa de gran impacto institucional que se llevó a cabo durante este periodo fue el de la capacitación de los profesores en investigación y métodos de enseñanza con el fin de mejorar la calidad de la docencia e impulsar la cátedra de metodología de la investigación y la aplicación del método científico.

A comienzos de 1973 la universidad incursionó en procesos asistidos por aplicaciones de computador y fue pionera en la región y una de las pocas en el país que adecuó su sistema de registro académico a esta tecnología, extraña y complicada para ese entonces.

Con este propósito se diseñaron e implementaron aplicaciones computarizadas para los exámenes de admisión de los estudiantes de la universidad; para los listados de estudiantes para registro de matrícula, la asistencia a clase e informes de calificaciones, la carnetización de estudiantes y directivos y el inicio de un banco estadístico de datos académicos.

Para continuar su desarrollo de oferta educativa, la universidad creó y puso en funcionamiento la Facultad de Economía. Igualmente, comenzó el programa de Licenciatura en Educación preescolar, adscrito a la Facultad de Educación.

En 1974 la universidad abrió su Consultorio Jurídico como un espacio para las prácticas jurídicas de los estudiantes de la Facultad de Derecho y, además, para brindar un servicio social a la ciudad de Cali.

Con la misma intención, pero esta vez para los programas de la Facultad de Educación, se creó y empezó a funcionar en 1977 el Centro Sicopedagógico, situado en el barrio Siloé, zona de las laderas de Cali con marcados problemas sociales.

Para trabajar la identidad de la comunidad universitaria con los propósitos franciscanos y cultivar su sentido de pertenencia, la universidad organizó seminarios y talleres que divulgaban textos sobre franciscanos y la obra de San Buenaventura y se reflexionaba sobre ellos.

Fue en este periodo de 1976 a 1979 cuando se institucionalizó un logotipo para identificar visualmente la Institución y se señalaron los colores naranja y negro como distintivos de la Universidad de San Buenaventura. También durante este lapso se recuperó el sello oficial del Colegio Mayor de San Buenaventura y se acogió como sello institucional, que hoy continúa vigente.

Entre 1980 y 1986 la Universidad estuvo fuertemente marcada por la expedición y puesta en ejecución de la Ley 80 de 1980 del Ministerio de Educación Nacional. En esta normatividad se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía el cumplimiento de ciertas condiciones, necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana. Por esto la Universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley, y se hizo prioritaria la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento.

Concomitante con este ejercicio se propuso ofrecer nuevos programas de pregrado y postgrado; incursionar en programas de pregrado en la modalidad de educación a distancia; consolidar la investigación y la extensión universitaria como funciones sustantivas; procurar convenios con otras universidades para brindar programas mancomunadamente; y fortalecer los sistemas de computación para los procesos académicos.

En el cumplimiento de estos propósitos, la universidad diseñó y administró procesos de autoevaluación por facultades, departamentos y oficinas administrativas para cumplir los mandatos de la Ley 80 de

1980, ajustar su modelo organizacional y reconceptualizar la administración de la investigación.

Sobre esto último la universidad juzgó prudente, y así lo hizo, descentralizar el ejercicio investigativo que durante los años 1973-1979 se venía orientando desde un departamento central. Esta descentralización se hizo efectiva al crear para cada facultad la figura académico-administrativa de las coordinaciones de investigación y al conformar una dirección de Investigaciones cuyo objetivo es apoyar e impulsar la investigación en las facultades.

Los criterios para tomar esta decisión fueron, fundamentalmente, lo de la Ley 80 de 1980 y las recomendaciones de los visitantes del Ministerio de Educación Nacional para aprobar y renovar las licencias de funcionamiento.

Durante este tiempo (1980-1986) la universidad creó nuevos programas de pregrado. Uno de estos fue el de Licenciatura en Ciencias Religiosas, modalidad presencial (1980), y otro fue el de Educación Primaria, modalidad de educación a distancia (1981), que se constituyó en el primer programa en Colombia con esta modalidad. En este periodo de crecimiento, la universidad impulsó la investigación y los estudios socioeconómicos con la creación del Cesec (1980), sigla con la cual se conoció el Centro de Estudios Socioeconómicos, instalado en la Facultad de Economía y que muy pronto tomó dimensión institucional. Asimismo, creó las Facultades de Arquitectura (1982) y de Ingeniería de Sistemas (1984).

En el propósito de llegar a los niveles de postgrado puso en funcionamiento dos programas de maestría: uno en educación especial con énfasis en retardo en el desarrollo y dificultades en el aprendizaje (1985) y otro en educación de adultos (1986). Durante esa etapa de planeación la Universidad de San Buenaventura suscribió su primer convenio interinstitucional, y lo hizo con la Universidad Mariana de Pasto, Nariño, para ofrecer en Cali el programa de Licenciatura en Comercio y Contaduría, en la modalidad de educación a distancia (1985).

Los procesos de computación para registro académico, actividad que le correspondía a la Secretaría Académica General, requirieron nuevas

aplicaciones para la administración de la academia y demandaron la adquisición de un equipo propio, el cual se instaló en 1981.

Desde el inicio de estos procesos computarizados hasta la compra del equipo las operaciones se realizaban en la Universidad del Valle, la mayoría de las veces; en la Universidad del Cauca, ocasionalmente, y en la Universidad Tecnológica de Pereira, cuando los dos anteriores no estaban disponibles. La compra del computador hizo posible que la Secretaría Académica avanzara en esta tecnología y se consolidara un modelo de aplicación único en la educación superior de ese entonces.

Entre agosto de 1987 y julio de 1988 la Universidad de San Buenaventura Cali creó la Oficina de Planeación como unidad institucional que se ocupó de compilar y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación, que inició en 1983 como ejercicios anuales para la adecuación de sus facultades a la Ley 80 de 1980 y a las solicitudes para la renovación de las licencias de creación y funcionamiento de sus programas. Este trabajo también lo hicieron la sede de Bogotá y la seccional de Medellín y sirvió como diagnóstico institucional para la formulación de un Plan de Desarrollo Nacional, que se proyectó como un ejercicio corporativo de identidad a realizarse durante el quinquenio 1988-1993.

La formulación de un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de San Buenaventura para los años de 1988-1993 respondió a las directrices del rector general y a la de los rectores de las seccionales, para conformar un plan de desarrollo nacional e integral que concibiera la universidad como una institución de educación superior, conformada por la sede de Bogotá y las seccionales de Cali y Medellín. La necesidad de dicho plan la manifestaron los rectores al finalizar el mes de enero de 1988, en Monte Alvernia, casa de convivencia y encuentros de la seccional de Medellín, durante reunión conjunta con los directores de planeación de la universidad. Quedó expresada en el documento *Pautas para la formulación y adopción de planes de desarrollo institucional*, que se puso en conocimiento de los consejos de dirección y de las unidades académicas y de servicios en febrero de ese mismo año. Con base en este documento, la sede y las seccionales trabajaron lo que se llamó “lluvia de ideas para posibles proyectos de desarrollo”.

Correspondió a la Oficina de Planeación Institucional de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, diseñar el modelo

de presentación para su institucionalización y coordinar el trabajo de compilación y redacción del escrito de manera que respondiera al objetivo de unificación de propósitos, a la vez que permitiera su seguimiento y evaluación, tanto en el enunciado como en su posterior desarrollo.

Este modelo fue el primer acercamiento de la Universidad de San Buenaventura a la planeación integral de la institución con base en políticas, en normas y en guías de dirección general. Este documento se editó con el título de *Plan de desarrollo 1983-1993*, y fue impreso en noviembre de 1988. Los modelos anteriores, útiles en su momento, respondieron fundamentalmente a diseños cronológicos históricos, a necesidades inmediatas y a soluciones prospectivas, pero con criterios unilaterales y sin considerar la totalidad de la institución. En ellos no se precisaron políticas de dirección, aunque se expresaron de manera implícita y evidente y guiaron, como es normal, la consecución de los propósitos.

El Plan Quinquenal 1988-1993 constituyó un derrotero organizador e integrador de los procesos de avance institucional a partir de los principios filosóficos de la Universidad de San Buenaventura y de los objetivos que se propuso cumplir como institución de educación superior. Organizador, por cuanto señaló pautas y políticas generales de la acción, mediante las cuales la sede y las seccionales elaboraron proyectos con base en sus recursos físicos, humanos y financieros, acorde con la prospección de sus necesidades básicas. Integrador, porque en torno a la filosofía y a los principios institucionales se establecieron relaciones directas entre la proyección de la sede y las seccionales, con los propósitos y las políticas de planeación central de la universidad.

En cumplimiento de este plan la universidad en Cali trabajó seis programas que direccionaron y fortalecieron el avance institucional durante el período 1988-1993.

Función docente: Capacitación pedagógica investigativa para el personal docente, con el fin de lograr una adecuada base de investigación y de docencia para la construcción del conocimiento.

Función investigativa: Fomento de la investigación a partir de un modelo pedagogizante y su aplicación mediante instrumentos interdisciplinarios en función de problemas y de necesidades sociales.

Función de extensión: Programación científica de estudios avanzados y de servicio a la comunidad para la divulgación de problemáticas nuevas, continuidad en la adquisición de conocimientos, preparación de profesionales para la actividad investigativa y el desempeño especializado y prestación de servicios profesionales.

Desarrollo académico: Revisión de los planes de estudio existentes en la Universidad de San Buenaventura Cali para actualizarlos o reformarlos; diseño y funcionamiento de nuevos currículos de formación en pregrado y en educación avanzada o de postgrado. Diseño e implementación de nuevas estructuras que propicien cambios académicos de trascendencia para las nuevas y para las actuales disciplinas.

Desarrollo físico: Racionalización en el planeamiento y en la distribución de espacios de la planta física. Sectorización por núcleos académicos y administrativos. Diseño y ejecución de alternativas de expansión, acorde con las necesidades y las características propias de cada unidad universitaria.

Relación universidad-empresa-medio: Diseño y ejecución de programas para seguimiento de egresados. Análisis particulares de tipo cualitativo sobre el desempeño laboral de los egresados y evaluación de la eficiencia interna y externa de los actuales programas de formación.

Durante este período, en 1988 se estableció un convenio interinstitucional con la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín para ofrecer en Cali la especialización en Derecho Comercial. En este mismo año, la USB puso en funcionamiento los centros regionales de educación abierta y a distancia –CREAD– en las ciudades de Cartago, en el Valle del Cauca; Pasto, Ipiales y La Cruz, en Nariño; y Mocoa, en el Putumayo.

1993 hasta 2006: En 1991, dos años antes de finalizar el período del Plan de Desarrollo 1988-1993, la rectoría de la Universidad en Cali decidió reconceptualizar su quehacer institucional y formular nuevos derroteros. Para esto se propuso crear un espacio que facilitara el ejercicio de “pensar la universidad” en su quehacer académico y administrativo-financiero y permitiera dinamizar procesos y estructuras para mejorar sus niveles de calidad y responder a los retos y exigencias de la modernidad.

Inicialmente la universidad redefinió su estructura organizacional y estableció dos direcciones de gobierno general: la Dirección Admi-

nistrativa-Financiera y la Dirección Académica General. La primera estructura ya estaba, y la segunda se creó como una evolución de la Secretaría Académica, que pasó a nominarse, desde ese momento, Oficina de Registro y Control Académico. Pocos años después de esta redefinición se hizo otra: se desligó la función financiera de la Dirección Administrativa para crear una tercera dirección general: la Dirección Financiera. A cada dirección general, Académica, Administrativa y Financiera, se le adscribieron las unidades y servicios universitarios cuyas funciones correspondían a su naturaleza.

Se propuso, se organizó y se realizó un seminario-taller para “pensar la universidad”, con el concurso de la Dirección General de la Universidad, las unidades académicas, administrativas, financieras y las unidades de servicios, además de la representación de los docentes y de los estudiantes y la participación de grupos directivos universitarios de la sede y de las seccionales de la Universidad de San Buenaventura en Colombia.

Los seminarios-taller se empezaron a trabajar y se institucionalizaron desde el año 1992; recibieron el nombre genérico de “Calima” por el sitio donde se programaron inicialmente” (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2006-2012. Dirección general de planeación, pp. 16-42).

Valores corporativos

Respeto, dignificación del ser humano, fraternidad.

Los objetivos corporativos

Los objetivos corporativos nacieron con la creación de programas que en armonía con su naturaleza prestaron sus servicios a la comunidad en la que se hallaba inmersa. Ellos son:

- Inculcar en los estudiantes un espíritu de justicia, de solidaridad humana y de compromiso social.
- Cumplir las funciones de docencia, generando y transmitiendo conocimientos.
- Acometer las funciones de investigación examinando los logros culturales del pasado y estimular la búsqueda de nuevos conocimientos y métodos y promoviendo el espíritu de crítica.

- Realizar labores de extensión científica, culturales y de servicios hacia la comunidad social.
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional, con miras a que las diversas zonas del país dispongan de recursos humanos y de tecnologías apropiadas.
- Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar actividades que promuevan la preservación del medio ambiente y la conservación y fomento del patrimonio cultural del país.

Estrategias

Entre 1970 y 1987 se creó el Centro General de Investigaciones, hoy Dirección de Investigaciones, el cual le imprimió el espíritu científico a la Universidad.

Mercado objetivo

En 1970-1979 la Universidad atendió la demanda de profesiones liberales con los programas de Derecho, Contaduría y Economía.

En el año 1982 se creó el programa de Arquitectura, y en 1985 la Maestría en Educación de Adultos y la Maestría en Educación Especial.

Momentos críticos internos y externos

Entre 1980 y 1986 la universidad estuvo fuertemente marcada por la expedición y puesta en ejecución de la Ley 80 de 1980 del Ministerio de Educación Nacional. En esta normatividad se regulaba el funcionamiento de las universidades y se exigía el cumplimiento de unas condiciones necesarias para continuar en el sistema superior de la educación colombiana. Por esto la universidad se propuso adecuar todos sus programas de estudio a las exigencias de esta ley y adoptó como prioritario el ejercicio de la autoevaluación para la formulación de planes de mejoramiento.

Momentos de éxito

Con la creación del programa de Ingeniería de Sistemas en el año 1984, se contribuyó a la modernización del país. Fue la primera universidad del país que sistematizó sus procesos, lo que les dio agilidad y eficiencia.

Hizo alianzas estratégicas. Para la Facultad de Derecho se inspiró en la de Uniandes que, como todos sabemos, tiene un gran prestigio en el territorio nacional. Para Contaduría se basó en la de Eafit, y el padre Montealegre se inspiró igualmente en este centro superior para crear la Facultad de Educación con un gran éxito.

Fue también la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, la primera en realizar una alianza con la Universidad Nacional, y pese a sus ideologías opuestas lograron ofrecer un plan de estudios.

Composición de la junta directiva

En los años setenta existía un Consejo de Dirección y la Rectoría estaba a cargo de Fr. Javier Uribe. En la actualidad el padre Fr. Álvaro Cepeda Van Houten ocupa dicha posición.

Programas de desarrollo del capital humano

El capital fundamental de una universidad es su recurso humano, representado por el personal de dirección, el docente, el administrativo y de servicios. La Universidad de San Buenaventura, consciente de la importancia y trascendencia de esta realidad, ha logrado conformar un grupo humano altamente calificado para atender como corresponde las funciones esenciales de la institución.

La consolidación de los programas de docencia, investigación y extensión en marcha y el impulso a los nuevos en los próximos años comprometen a la universidad no solo a mantener sus esfuerzos para la formación del recurso humano, sino a ampliar las oportunidades de capacitación y cualificación de la comunidad universitaria, de funcionarios y empleados administrativos en sus respectivas competencias, en cuanto a especialización y avance en la profesionalización.

Existe un sistema de compensación, reconocimiento, incentivo y ascenso del personal universitario, que se fundamenta en principios de equidad y méritos; así mismo, se considera la alineación de los proyectos de vida personal con el proyecto institucional para captar y retener su talento humano.

Mecanismos, sistemas de control y medición del desempeño

La Dirección de Planeación Institucional, para facilitar la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo, estableció mecanismos de control, seguimiento y retroalimentación de la gestión para verificar su trayectoria y hacer los redirec-

cionamientos oportunos y necesarios que garantizaran que todos los procesos se mantuvieran alineados a la estrategia de la Universidad. La Rectoría y el Consejo de Dirección estarían muy pendientes de los indicadores de gestión y efectuarían evaluaciones semestrales hasta el 2012.

Ejercicios de planeación formales

- Se implementó un enfoque futurista, ya que se diseñó un plan de trabajo para realizarlo en seis años, que consistía básicamente en cumplir las exigencias del Ministerio de Educación.
- Se propuso, entonces, darle forma y se consiguieron resultados importantes como la creación de varias dependencias, como la oficina Bienestar Universitario y la Biblioteca.
- El enfoque de la década de los ochenta fue abrir un espacio de orientación jurídica para la sociedad caleña que lo requiriera, al igual que un centro sicopedagógico en el barrio Siloé.
- Para cumplir con las exigencias de la Ley 80, como se mencionó, se ofrecieron nuevos programas de pregrado como la Licenciatura en Ciencias Religiosas y el Programa de Educación Primaria en la modalidad de educación a distancia.
- Igualmente, por esas fechas la Universidad de San Buenaventura suscribió su primer acuerdo interinstitucional con la Universidad Mariana de Pasto.
- Se creó también el Centro de Estudios Socioeconómicos, instalado en la Facultad de Economía, y más tarde la Facultad de Arquitectura y la Facultad de Sistemas.
- En 1988 nació la oficina de Planeación como unidad institucional, cuya misión era recoger y sistematizar los resultados de los procesos de autoevaluación, trabajo que se había empezado en 1983 para cumplir con las prescripciones de la Ley de Educación.

Resultados esperados en su visión

Desde su creación, la Universidad de San Buenaventura no ha tenido cambios profundos en su propósito permanente de enfocar sus esfuerzos en educar personas con alto contenido humanístico, basado en principios y valores franciscanos

conjugados con el conocimiento que se brinda. Para ello ha contado y contará con un equipo humano comprometido para tal fin.

Resultados esperados en su misión

La Universidad de San Buenaventura ha cumplido con su cometido de formar personas integrales, con gran sentido humanístico y con conocimientos acordes con la realidad regional y nacional.

Para ello creó facultades que estuvieran a la altura de las necesidades más apremiantes de la sociedad caleña, con personal docente, investigativo y administrativo comprometido con ella.

A la fecha sigue a la vanguardia en el ámbito académico, y la permanente búsqueda de la excelencia es su razón de ser.

De todo lo anteriormente visto, haremos a continuación un resumen para enfatizar los resultados obtenidos por la Universidad al confrontarlos con la declaración de sus valores y objetivos corporativos, su estrategia, su mercado objetivo, los productos que ofrece; así mismo, los momentos críticos por los que han pasado y sus éxitos; finalmente, los resultados de cobertura, de programas de capital humano, de innovación tecnológica y de mecanismos, sistemas de control y medición de desempeño.

Resultados esperados en los valores corporativos

El respeto, la dignificación del ser humano y la fraternidad son el espíritu de la Universidad. Con estas virtudes la Alma Mater jamás claudicará, porque es su propia esencia.

Resultados esperados en sus objetivos corporativos

- Los objetivos corporativos, como la creación de programas acordes con su naturaleza, su función docente, el estímulo de conseguir nuevos conocimientos promoviendo a su paso el espíritu de crítica, han sido motivo de permanente búsqueda en la Universidad.
- La Universidad jamás ha descuidado la comunicación entre ella y la comunidad, por lo cual no solo mantiene su labor de tipo científico y cultural sino también de servicio hacia la misma.

- La permanente promoción de formación de comunidades académicas y su articulación con sus homólogas a nivel nacional e internacional la colocan a la altura de las mejores.
- Las actividades en pro del cuidado del medio ambiente y la conservación y el fomento del patrimonio cultural del país son parte de su actual agenda, en la que se compromete con la comunidad donde se halla inmersa.

Resultados esperados en su estrategia

- En sus primeros años de funcionamiento la Universidad tomó como estrategia de crecimiento la implementación y puesta en marcha de su primer plan de trabajo, que se cumpliría en seis años.
- Se consolidó en los años de 1973-1979 la estructura de funcionamiento de la seccional de Cali para moldearla a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional.
- Se abrió la Facultad de Educación.
- Se alcanzaron resultados significativos, como la creación de modelos de organización por facultades y la puesta en marcha de la Secretaría Académica General, el Departamento de Investigaciones y la Oficina de Promoción Universitaria, y la apertura del Departamento de Bienestar Universitario.
- Se redactaron y aprobaron las primeras normas estatutarias, que fueron adoptadas en la sede y las seccionales.
- Una táctica de gran impacto fue la capacitación de profesores en investigación y métodos de enseñanza.
- Una ventaja en lo competitivo fue, como se dijo páginas atrás, la sistematización de todos los procesos, lo cual los hizo más ágiles. Fue la primera en el país en efectuar este cambio.
- Para continuar con su estrategia de expansión, creó la Facultad de Economía y la Licenciatura de Educación Preescolar.
- Una valiosa iniciativa para la comunidad fue el Consultorio Jurídico, a cargo de los estudiantes de los últimos semestres de la Facultad de Derecho.

- Igualmente valiosa fue la puesta en marcha del Centro Sicopedagógico situado en el barrio Siloé para dar apoyo a este sector con problemas sociales conocidos por todos.
- En los años ochenta, la universidad adecuó sus programas a las exigencias de la Ley 80 de 1980.
- Ofreció programas de pregrado en la modalidad de educación a distancia, abrió estudios de posgrado, firmó convenios con otras universidades y fortaleció los sistemas de computación para sus procesos académicos.
- Con base, igualmente, en los preceptos de la Ley 80 de 1980 implementó sus sistemas de evaluación.
- Creó el Comité Central de Investigaciones (hoy Dirección de Investigaciones), entre cuyas competencias estaba impulsar la investigación entre facultades.
- De acuerdo con la estrategia de abrir nuevos mercados creó la Licenciatura de Ciencias Religiosas y la de Educación Primaria (1981), las primeras de su clase en Colombia. A más de esto, impulsó el Centro de Estudios Socioeconómicos instalado en la Facultad de Economía; abrió la Facultad de Arquitectura en 1982 y la de Sistemas en 1984, y un año más adelante (1986) dos programas de Maestría: el de Educación Especial y el de Educación Adultos.
- Creó la oficina de Planeación, encargada de los procesos de autoevaluación conforme la Ley de Educación.
- El Plan Quinquenal 1988-1993 se constituyó en el norte de la Universidad de San Buenaventura, propuso cumplir como Institución de Educación Superior.
- En 1993 diseñó el plan “pensar la universidad”, que englobó su quehacer académico y administrativo-financiero, lo cual sería decisivo para mejorar sus niveles de calidad y para enfrentar las exigencias del entorno.

Resultados en mercado objetivo

- Dada la falencia en la oferta de estudios liberales, la Universidad de San Buenaventura abrió programas de Derecho, Contaduría y Economía, que tuvieron amplia acogida.

- La constante de su alma mater es su capacidad de responder a las expectativas de la comunidad, resultado de ello son sus distintos programas, pioneros en sus respectivas áreas.

Resultados de productos ofrecidos

- En 1970 la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, comenzó con seis programas de pregrado inscritos en tres facultades: Contaduría, Derecho y Educación. Creó la Facultad de Derecho, jornada nocturna, en 1971.
- En 1973 ofreció la Facultad de Economía, al igual que la Licenciatura en Educación Preescolar. Durante la década de los años ochenta creó la Licenciatura de Ciencias Religiosas y Educación Primaria. Impulsó también el Centro de Estudios Socioeconómicos.
- Nace la Facultad de Arquitectura (1982) e Ingeniería de Sistemas (1984).
- La Maestría de Educación Especial se ofrece en el año de 1985 y también el programa de Licenciatura en Comercio y Contaduría. Un año más tarde el de Educación de Adultos.
- En 1988 se hizo un convenio con la Universidad Pontificia Bolivariana para ofrecer la especialización en Derecho Comercial. Hoy en día tiene seis facultades de pregrado (Arquitectura, Arte y Diseño; Ciencias Económicas y Administrativas; Derecho; Educación; Ingeniería y Psicología) y dieciséis programas (Administración de Negocios, Arquitectura, Contaduría Pública, Diseño de Vestuario, Psicología, Derecho, Licenciatura en Educación Preescolar, Economía, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Materiales, Ingeniería Multimedia, Licenciatura en Educación Básica y Gerontología).
- Ofrece, además, programas de postgrado en Derecho, Administración, Economía, Arquitectura, Educación, Finanzas, Mercadeo y Sistemas, así como la Maestría en Educación.

Momentos críticos

La expedición de la Ley 80 de 1980 fue decisiva para enrutar la marcha de la USB, pues debió adecuar todas sus proyecciones a las exigencias de la nueva Ley de educación.

Momentos de éxito

- Un hecho muy importante fue el traslado del alma mater a La Umbría, ya que su contacto más cercano con la naturaleza y los hermosos paisajes fueron un gran atractivo. La universidad se anotó un éxito rotundo al hacer convenio con la empresa de buses Blanco y Negro para que sus rutas llegaran hasta dicho corregimiento.
- La Universidad de San Buenaventura fue la primera que sistematizó sus procesos tanto académicos como administrativos. Fue también la primera en firmar un convenio con la Universidad Nacional, a pesar de que las ideologías de ambas instituciones eran tan opuestas.
- Ha firmado alianzas con importantes universidades del país, como la Universidad de los Andes (Bogotá) y con Eafit (Medellín), y con muy importantes universidades en el plano internacional.

Resultados esperados en cobertura

- Una importante decisión para ampliar la cobertura fue la construcción del Parque Tecnológico como unidad de negocio, ya que promueve el desarrollo económico y social del departamento y del país porque desde distintos ángulos brinda soporte, como la investigación, la transferencia y los procesos de apoyo al emprendimiento, que dan viabilidad a la competitividad y colaboran en la mejor manera de enfrentarse en un mundo globalizado.
- Con la Ley 80 de 1980, la universidad dio un salto y empezó a ofrecer programas de educación a distancia, y amplió su horizonte con programas de postgrado en ramas del derecho, la administración, la economía, la arquitectura, la educación, las finanzas, el mercadeo y sistemas.
- En su expansión geográfica la Universidad puso en funcionamiento los centros de educación abierta y a distancia en ciudades como Cartago, Pasto, Ipiales y Mocoa.

Resultados esperados en programas de desarrollo del capital humano

La universidad realiza esfuerzos permanentes en la formación de su capital humano y amplía las oportunidades de capacitación a sus funcionarios y empleados en sus puestos de trabajo en niveles de especialización y de profesionalización.

Su alma mater tiene siempre presente principios de equidad, y conforme con ellos un plan de incentivos, compensaciones y reconocimiento para premiar a su personal, así como también retener su talento humano.

Resultados de procesos de innovación tecnológica

En cuanto a innovación tecnológica en la Universidad de San Buenaventura fue decisiva la sistematización de sus procesos, lo cual dinamizó enormemente sus áreas no solo académicas sino también administrativas para que respondiera de manera eficaz a sus constantes retos.

Resultados de mecanismos, sistemas de control y medición del desempeño

La Dirección de Planeación, con la puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo, concretó mecanismos de control para mantener la trayectoria del plan y su retroalimentación continua que garanticen las estrategias de la universidad.

La universidad hará evaluaciones semestrales hasta el año 2012 para vigilar su plan estratégico.

Algunos antecedentes en la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

Ejercicios de planeación

Fecha	Directrices	Metodología
1970-1972	Consolidación de la planta de directivos académicos y administrativos	Sin datos
1973-1979	Consolidación de la estructura de funcionamiento de la seccional y creación de nuevas ofertas de pregrado	Sin datos
1980-1986	Creación de nuevos programas de pregrado y postgrado. Creación del primer convenio interinstitucional (1985).	Modelo de la planeación normativa, que incluía un diagnóstico (evaluación de expertos, internos o externos)
1987-1988	Creación de la oficina de Planeación	

Fecha	Directrices	Metodología
1988-1993 (Plan quinquenal de desarrollo)	Dedicó un lugar destacado a los principios y valores de la universidad que serían retomados posteriormente en el primer Seminario-Taller Calima y más adelante como insumo y referente del Proyecto Educativo Bonaventuriano.	Información estadística del estado de las seccionales (número de estudiantes, profesores, planta administrativa) como insumo para la elaboración del plan; sin embargo, los programas y proyectos de las diferentes unidades y seccionales no consultaban esta información. Lluvia de ideas para posibles proyectos de desarrollo.
1994-1999 (Plan de desarrollo institucional)	GENERAL: Todos los programas y las acciones estratégicas que se concibían para el PDI de la USB Cali, deberán tomar como principio fundamental la Calidad Total.	Análisis DOFA del Plan de desarrollo 1988-1993 y formulación de objetivos y estrategias para el plan 1994-1999.
2003 (Acompañamiento de la USB Cali por parte de la Uniandes en la formulación del Plan de Desarrollo Institucional y proceso de transformación Institucional: En búsqueda de la excelencia)	FASE 1 Diagnóstico Formulación del pensamiento Estratégico: Misión, Visión, Factores estratégicos, Objetivos estratégicos y estrategias. FASE 2 Identificación y formulación de proyectos	Análisis DOFA. Jornadas de trabajo entre el equipo de directivos y los asesores de Uniandes. Formulación de proyectos asociados a las estrategias.
2006-2012 (Plan estratégico de Desarrollo institucional).	Ocho factores estratégicos once programas	Diseño: Modelo de planeación no lineal, por etapas, que a su vez se dividieron en fases. Formulación de proyectos: Marco lógico.

Hallazgos de la investigación

Empresa	Entorno	Respuesta	Observación
Cooमेva	Hacer frente a la situación organizativa de los médicos. El bajo nivel de reconocimiento a la labor médica traía consigo bajas prerrogativas de carácter social y económico. Infructuosos esfuerzos realizados a través de la sindicalización para atender necesidades y expectativas propias de la actividad.	Crea la Cooperativa Médica del Valle.	La estrategia de Coomeva surge como una necesidad de un gremio de profesionales que ante dificultades externas de tipo social y económicas decide autogestionar soluciones sostenibles y ve en el cooperativismo la respuesta a sus necesidades.
Construtora Meléndez	Cali tenía muy poco lugar dónde edificar hacia el norte, pues los planes de vivienda no pueden sobrepasar el perímetro de Yumbo, mientras en el sur sobraban las buenas tierras para hacerlo.	Venía de desarrollar dos proyectos urbanísticos en el sur y de una transición de ser un ingenio a convertirse en una constructora	El espíritu empresarial de la familia Garcés y del grupo económico ya era una visión desde la década de los cuarenta.

Empresa	Entorno	Respuesta	Observación
Univer- sidad de San Bue- naventura, seccional Cali	El deterioro de la juventud, la falta de principios y valores y la necesidad de una formación profesional más aplicada al entorno empresarial de la época.	Se propuso la creación de una Universidad grande con tres propuestas básicas: una facultad de Educación, un programa de Derecho y uno de Contaduría.	Existían solo dos universidades (la del Valle y la Santiago). Fenómenos sociales como la revolución estudiantil en Francia y el auge del hippismo en el mundo repercute en Colombia. Respondían a una necesidad del mercado. Pero sin estudios de factibilidad; sólo la observación y el espíritu empresarial de algunos dirigentes, pues la Iglesia, los empresarios y los líderes académicos la impulsaron.

Esto corrobora que el pensamiento estratégico es inherente al ser humano; más aun cuando se mueve en un medio que lo exige, como el de los negocios o por presiones de su entorno, lo cual puede verificarse con las decisiones de los dirigentes de las tres empresas en estudio, que fueron en su momento respuestas clave para su sostenibilidad y crecimiento. En cuanto a liderazgo, toma de decisiones, el manejo de conflictos, trabajo de equipo, pensamiento estratégico como función gerencial, cambios de razón social, desarrollo de nuevas unidades estratégicas de negocios o sus crisis, la historia empresarial es una valiosa fuente de estudio.

Para nuestro caso, el liderazgo en Coomeva Medicina Prepagada; la integración entre la Iglesia, profesionales y empresarios en la Universidad de San Buenaventura Cali y los acertados cambios en Constructora Meléndez son valiosos puntos de referencia sobre cómo las condiciones socioeconómicas en la ciudad, el liderazgo profesional y empresarial, la influencia de familias pudientes y dirigentes de Cali, los conflictos sociales, las políticas económicas y las necesidades de la demanda, definieron un rumbo empresarial que a la postre se reflejó en su sostenibilidad, liderazgo y competitividad en la región y el país.

Conclusiones

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.

Esta investigación debe inspirar a todas aquellas personas a quienes les interesa el mundo empresarial y sienten curiosidad por él, para que profundicen en su estudio, y sientan que al analizar su trayectoria obtendrán respuestas para conocer las razones del éxito actual de las organizaciones.

El marco de referencia de la presente investigación nos permite inferir que es posible para un buen entendimiento del desarrollo del pensamiento estratégico hacer uso de la herramienta de información que es la historia empresarial. La historia empresarial y la historia en general de hechos económicos y sociales, la evolución del pensamiento administrativo, y en este caso el estratégico, se pueden correlacionar y generar un sinnúmero de conocimientos importantes en el análisis situacional de las empresas. El contexto histórico, la política económica a nivel nacional o regional y las condiciones socioculturales inherentes a su existencia tienen una gran influencia en las decisiones administrativas y el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Es innegable que hechos como la ley 100, que regula la seguridad social en Colombia, fueron determinantes en la definición de estrategias en el campo de la salud, como el desarrollo de la medicina propagada y la EPS (Entidad Promotora de Salud), La infraestructura jalonada por los juegos panamericanos facilitó una ciudad con visión empresarial, el desarrollo del UPAC fue orientador de políticas de construcción de vivienda, el mismo narcotráfico hizo pensar a los empresarios estratégicamente para no caer en el juego de la crisis social que este generaba, pero igualmente les hizo pensar frente al crecimiento absurdo de los precios de

la vivienda de ese entonces. Esto implicaba una mano de obra más calificada para empresas que por la globalización y las condiciones del mercado interno e internacional fueran más competitivas. La creciente población que demanda una formación superior acorde con los nuevos cambios sociales y económicos del mundo determinó el surgimiento de universidades privadas y el desarrollo de estrategias de crecimiento de ellas.

Las relaciones con los hechos económicos y sociales y la evolución del pensamiento administrativo en el mundo facilitan el surgimiento del pensamiento estratégico como una necesidad de las empresas para su posicionamiento en el mercado. Esto implica conocer el tipo de liderazgo que requieren las nuevas estrategias empresariales, en qué clase de persona recae y qué escuela del pensamiento estratégico aplica. Este fue el punto de referencia que tuvimos para auscultar en tres empresas caleñas, representativas de sectores de la salud, la educación y la construcción, si ellas pusieron en práctica algún tipo de pensamiento estratégico o, por el contrario, simplemente respondieron por inercia a un entorno social y económico y pudieron mantenerse quizás por la buena aplicación de un modelo administrativo de moda y no como resultado de una visión estratégica.

Respecto de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, el aspecto social del momento fue determinante en la creación de un centro de educación superior que contara con cimientos fuertes de valores y principios, ya que la sociedad caleña, por motivos externos a ella —como la creciente influencia de corrientes políticas de izquierda— se sumergía en el vacío.

La universidad nació para ser grande, con una clara visión de su futuro. Con el transcurso de los años se han hecho, por supuesto, algunos ajustes propios de cualquier organización para amoldarla a las nuevas realidades a que se han visto enfrentada.

El pensamiento estratégico debe considerar muchos factores, entre ellos situarse en la cultura de una sociedad en un momento dado. Precisamente esto fue lo que sucedió con la Universidad de San Buenaventura, pues ella detectó en su época una sed de valores y principios y llenó esta necesidad con la creación de su campus académico, en la cual la formación del padre Alberto Montealegre fue clave ya que regresaba de Bélgica de terminar sus estudios de doctorado en educación.

En el caso particular de Coomeva se ve que efectivamente hubo y hay en ella un pensamiento estratégico que se puede encuadrar dentro de las diez escuelas de pensamiento estratégico que plantea Mintzberg (1999).

El estudio de Grupo Empresarial Coomeva fue especialmente importante porque me permitió enriquecer los conocimientos adquiridos durante la carrera y aplicarlos en el ambiente real del mundo empresarial.

Se puede decir que el Grupo Empresarial Coomeva es un paradigma organizacional, el vivo ejemplo de que unidas las personas pueden lograr resultados sorprendentes, de que las grandes ideas son producto de la mente creativa de pensadores y genios innatos que se han propuesto hacer empresa y contribuir con ello al desarrollo de la comunidad y del país. Al rastrear la historia de Coomeva queda claro que su éxito se debe a la claridad del rumbo que debía darle a la organización basados en los lineamientos y a sus valores, principios y políticas corporativas que le han permitido estar vigentes durante tantos años.

Coomeva es, entonces, modelo para el país y el más vivo testimonio de un grupo de personas que soñaron un día e hicieron realidad su sueño, materializado en la empresa que es hoy.

Bibliografía

- ALLES, Martha (2007). *Diccionario de competencias*. Argentina: Ed. Granica.
- BADEL y CÁRDENAS (2006). *La crisis de financiamiento hipotecario en causas y consecuencias- estudio para el Banco Interamericano de Desarrollo*.
- CÁRDENAS, Mauricio (2007). *Introducción a la economía colombiana*. Bogotá: Alfaomega.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- DAVID, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. *Los comienzos de la historia empresarial en Colombia, 1975-1995*.
- HERNÁNDEZ y CÁRDENAS (2006). *El sector financiero y la vivienda*. Fedesarrollo.
- HILL, Charles W.L.; JONES, Gareth R. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Tercera edición, McGraw Hill.
- KALMANOVITZ, Salomón (2003). *Economía y nación. Una breve historia de Colombia*. Bogotá: Editorial Norma.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

- _____; BIAN, Quinn James; VOYER John (1997). *El proceso estratégico (Conceptos, contextos y casos)*. Prentice Hall Hispano American. SA. 1ª edición.
- ORDÓÑEZ, Luis Aurelio (1998). *Consideraciones acerca del objeto de estudio de la historia empresarial*. Revista USB Económica, No. 5. Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. ISSN-01209469.
- OREJUELA J. Johnny, MAYOR Camilo, VESGA Juan Javier. *Trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali*. En: Revista científica Guillermo de Ockham, vol. 5 No. 2, julio-diciembre de 2007. ISSN: 1794-192x Universidad de San Buenaventura.
- ORDOÑEZ Burbano Luis Aurelio (1998). *Industrias y empresarios Pioneros*. Editorial Univalle.
- PLAZA, Eleazar (2009). *Metodología para la tristeza*. Cali: Editorial Arte Libro Ltda.
- PUYANA García Germán (2005). *¿Cómo somos? Los colombianos. Reflexiones sobre nuestra idiosincrasia y cultura*. Editorial Panamericana.
- SALDARRIAGA (2006). *Determinantes del sector de la construcción en Colombia*.
- VÁSQUEZ, Edgar (2001). *Historia de Cali en el siglo 20. Sociedad, economía, cultura y espacio*. Cali: Universidad del Valle.
- Libro Coomeva la cooperativa de los profesionales 35 años de historia.
- Informes de Gestión entre los años 1999 al 2009.
- Competencia pensamiento estratégico (Tomado de Martha Alles. Gestión por competencias. El diccionario Granica, 2003 y diccionario de comportamientos. Granica, 2007.
- Revista Gestión, No. 5, vol. 1/julio-agosto 1998.
- Coomeva, la cooperativa de los profesionales. 35 años de historia, 1964-1999 (1999). Redacción de Luis Jaime Ariza Tello. Cali: Editorial Fundación Coomeva.
- Informes de gestión de Coomeva Medicina Prepagada de los siguientes años 1999-2000-2001-2005-2007-2008-2009.

- Administración Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin.
- Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias sociales. Cesar Augusto Bernal.
- Revista científica *Guillermo de Ockham*, Vol. 5 No. 2, julio-diciembre de 2007. *Trayectoria de las empresas multinacionales en la ciudad de Cali*, p. 93.

Webgrafía

- <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/get/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.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=9316>
- www.deguate.com/artman/publish/gestion.shtml

- http://es.wikipedia.org/wiki/cali#cte_note-torre_de_cali-62 Los primeros 25 años de la Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia. Plan estratégico de desarrollo Institucional 2006-2012. www.usbcali.edu.co. Historia empresarial, pasado, presente y futuro, p.1. Empresa e historia en América Latina. Carlos Dávila Ladrón de Guevara.

Documentos consultados en Coomeva

- Técnicas y Fuentes. Primarias. Personas. Entrevista al Dr. Víctor H. Pinzón Parra –miembro fundador de Coomeva
- 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.
- <http://www.coomeva.com>

Listado de documentos consultados para el caso de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

- Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB, seccional Cali. Diagnostico institucional Síntesis y apreciaciones. Bogotá D.C. Septiembre 25 del 2003. Universidad de San Buenaventura y Universidad de los Andes 33 páginas.
- Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB-Cali. Fase II Lista de proyectos Modelo global y ruta crítica. Bogotá D.C. Junio del 2004 9 páginas.
- Síntesis de los puntos presentados al rector de la Universidad San Buenaventura. Cali Septiembre 27 del 2004 3 páginas. Acompañamiento en la formulación del proyecto de desarrollo institucional de la USB Cali. Matriz DOFA Bogotá Septiembre del 2003. Universidad de los Andes, Universidad de San Buenaventura Cali. 3 páginas.
- Boletín Estadístico. Los primeros veinticinco años de la Universidad de San Buenaventura en Cali, Colombia. Agosto de 1996. Dirección Académica general oficina de estadística. Universidad de San Buenaventura Cali. Fray Luis Javier Uribe Muñoz OFM. (Rector), Delio Merino Escobar (Director

Académico general), Francisco Javier Velasco (Director Administrativo) Estudio realizado por Adonay Moreno Garzón (Estadístico) 34 páginas y 11 anexos

- Plan Estratégico de desarrollo institucional 2006-2012. Dirección general de planeación Fray Pablo Castillo Novoa OFM. Rector Fray José Hernando Moreno OFM. Director Administrativo, delio merino Escobar. Director de Planeación. Grupo asesor: Víctor Manuel Quintero, Jorge Humberto Victoria y Juan Bautista Jaramillo. 100 páginas.

Universidad de San Buenaventura,
seccional Cali
La Umbría, carretera a Pance
PBX: 318 22 00 - 448 22 22
Fax: 555 20 06 - A.A. 7154 y 25162
www.usbcali.edu.co

El presente libro conjuga la historia empresarial como herramienta, el entorno macroeconómico como insumo y el pensamiento estratégico como objeto de investigación, en el contexto temporal y geográfico en la ciudad de Cali, lo que significa, entender factores de orden socioeconómico y administrativo, que de alguna forma inciden en un tipo de comportamiento empresarial.

Se aborda la historia empresarial, su importancia y su aporte desde autores de los USA, de América latina y de Colombia, analizando adicionalmente el entorno macroeconómico desde 1970 hasta el 2000 y se estudia principalmente el pensamiento estratégico, su evolución y principales aportes, constituyendo así el marco de referencia de la investigación o estado del arte.

ISBN: 978-958-8436-38-8



9 789588 436388