

# CLINICAS CES, SOC. COOP. LTDA.

por

MARI CARMEN MARTIN GARCIA\*

Actividad que desarrolla: Odontología, Planificación Familiar, Ginecología y Cirugía Estética.

Recursos humanos: 46 socios-trabajadores, cuatro asalariados, 12 servicios profesionales y tres asociados.

Facturación año 1995: 318 millones de pesetas.

En octubre de 1980 se constituye CES Soc. Coop. Ltda., con la finalidad de prestar servicios en especialidades médicas complementarias a las ofrecidas por la Seguridad Social, ejercidas por profesionales y trabajadores de la salud provenientes de la iniciativa privada, referenciados todos ellos al ámbito sindical y participando de ideas comunes sobre Democracia Económica, Autogestión y Solidaridad, y contando con el impulso de su fundador, Fernando Villa Landa, al que quiero desde aquí rendir mi pequeño homenaje.

Los niveles de partida fueron:

- Conocimiento y experiencia profesional.
- Presencia en el mercado, pues uno de los socios aportaba su clínica, de larga tradición en el sector.
- Confianza por parte de los proveedores.
- Voluntad de conocer o crear un modelo de gestión alternativo, teniendo como motor la participación y los objetivos de eficiencia y calidad de servicio, haciéndolo accesible a amplias capas de la población.

Después de dieciséis años, podemos esquematizar así nuestra línea de evolución:

---

\* Presidenta de Clínicas CES.

*PERIODO DE ARRANQUE, 1980-1985.* Caracterizado por la estructuración real de los órganos sociales, pasando del asambleísmo, la democracia directa, al funcionamiento de los diferentes órganos sociales con sus cometidos particulares, delegación de funciones, exigencia de responsabilidades, y control de los cometidos.

Se logra asentar el primer proyecto de empresa: Ofrecer servicios de odontología a precios asequibles, apostando por la instalación de centros en barrios populares.

En esta fase, CES se muestra como modelo eficaz de empresa, generando nuevos proyectos de cooperativas en el sector dental, que han seguido una evolución paralela y en muchos casos, estimulada por CES.

*PERIODO DE CONSOLIDACION, 1985-1990.* A este período corresponde la profesionalización de la gestión, creación de una cooperativa de 2.º grado (Sanicoop), apertura de nuevas clínicas, introducción de nuevas especialidades y creación de un laboratorio protésico.

Todo esto nos lleva a un fuerte crecimiento de los socios trabajadores, acompañado de fuertes inversiones en formación del personal auxiliar y profesional. Finalmente, se establecen las áreas de dirección: RR.HH., Económico-Financiera, Producción y Marketing, y se aprueba el Reglamento Interno.

En el ámbito cooperativo, participamos en la creación de las organizaciones a nivel autonómico, nacional e internacional.

*MIRANDO AL FUTURO, 1990-1996.* CES había trabajado, desde sus orígenes orientada por la vocación de ofrecer un servicio de calidad, pero sin darlo a conocer a sus clientes. Vivíamos en el convencimiento de que un buen producto supone el deseo de hacer uso de él. Sin embargo, el mercado no es el mismo, y empieza a acusar el aumento de la oferta junto con un tímido aumento de la demanda. Clínicas CES empieza a notar el efecto de esta situación, y, pese a que la demanda de sus servicios sigue siendo muy alta (cuenta en 1991 con más de 96.000 clientes), ya se prevé la entrada en momentos de competencia no tan fáciles. Además, queremos conseguir un posicionamiento estratégico en el nuevo período que se avecina dentro de la economía europea.

En un primer momento, teníamos que conseguir una imagen de marca, considerada como fundamental en la venta de un servicio, donde los atributos que se den al mismo, dotarán de personalidad a éste y le harán diferente en la percepción del usuario.

Clínicas CES emprende el trabajo de conformar una determinada imagen de calidad en sus clientes reales, a través de una serie de claves que se comunican sistemáticamente, transmitiendo un estilo de atención seguro, de confianza y con vocación de permanencia, muy

importante en un sector caracterizado por lo contrario. Esto se refuerza a nivel interno con acciones encaminadas a conformar un estilo de trabajo en equipo, desarrollándose formas de atención multidisciplinarias y coordinadas, que redundan en una mejor atención y disminución de costos.

A nivel exterior, Clínicas CES trabaja en su imagen corporativa que le permita un lanzamiento con una marca definida, desarrollando distintas campañas dirigidas a un cliente potencial de clase media, preocupado por su salud y que busca calidad de atención.

Dentro del sector sanitario hay que tener en cuenta la gran importancia que tiene el cliente satisfecho como prescriptor de servicios por lo que es fundamental el trabajo que se haga dirigido a reforzar el sentimiento de satisfacción. Tenemos el firme convencimiento de que la información y el conocimiento hacen al cliente más exigente, más crítico y por lo tanto con mayor capacidad para valorar un servicio de calidad.

En los inicios de CES, el elevado nivel de actividad orientó la inversión en equipos de alto rendimiento, dotados de las prestaciones básicas necesarias. La creación del laboratorio protésico, así como nuevas especialidades y una mayor tecnificación de las ya existentes, motivaron la adquisición de maquinaria de tecnología avanzada, produciéndose un cambio en la política de inversiones en equipos, orientándose ésta hacia una gama más alta, que ofrezca mayores prestaciones y un alto nivel tecnológico, y que permita que los procesos productivos sean más eficaces y rápidos, velando por la seguridad tanto del personal auxiliar y profesional, como de los pacientes. En este sentido se introducen equipos de esterilización e higiene que en este momento son punteros en el sector odontológico.

En el terreno de la administración de la empresa, desde 1993 se implanta el sistema informático en las clínicas, mejorando considerablemente la atención que se le ofrece al cliente, y agilizándose los sistemas de información.

En cuanto a la política de RR.HH., contamos para su desarrollo con los instrumentos básicos de: Estatutos, Reglamento Interno y Manual de Valoración.

Se puede resumir en la búsqueda de la formación continua del socio y/o trabajador, en relación a su puesto de trabajo, las prioridades de la empresa, y el diseño de su carrera profesional a nivel socio-empresarial y técnico, ligando la promoción al crecimiento y nuevos proyectos de CES. Las políticas de RR.HH. se enmarcan en el cumplimiento estricto de la legislación vigente, como empresarios y trabajadores, apostando por la flexibilidad que nos permiten los acuerdos internos al reunir la doble condición de socios y trabajadores.

Los equipos de trabajo de CES participan, tanto en el entorno de nuestra empresa cooperativa, como en el de la Economía Social, a nivel cooperativo y empresarial.

Nuestras relaciones con otras organizaciones, las encuadramos en cuatro niveles interrelacionados: Empresarial, Social, Científico y de Representación, cubriendo los espacios local, regional o autonómico, nacional, europeo e internacional. Esto supone la participación societaria y estable en cinco empresas, diez asociaciones, y veinte eventos anuales.

Pensamos que todos los frentes están abiertos y el espíritu emprendedor deberá estar presente como lo estuvo en los primeros tiempos de nuestra empresa cooperativa. El reforzamiento del concepto de propietarios deberá hacer posible los acuerdos con otros socios aportadores de capital, que la nueva legislación cooperativa debe permitir.

La elección de nuevos horizontes de mercado y el posible abandono de segmentos demasiado maduros, pondrá a prueba nuestra capacidad para eliminar rutinas e innovar. La flexibilidad laboral deberá ser todo un reto que encuentre en nuestro sector una lectura imaginativa y solidaria. La política de alianzas con otras PYMES encuentra nuevas posibilidades que facilitan conceptos más amplios, como el de economía social. En definitiva, si hay algo que refuerza a un colectivo, y en este caso a uno que gestiona una empresa, es tener un proyecto para afrontar los desafíos del futuro.