



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 155-161

## Cooperativas de Trabajo Asociado: CES. S. Coop. Ltda.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/feciriec](http://www.uv.es/feciriec)

# **C.E.S. S. COOP. LTDA.**



<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>	<b>SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA C.E.S. MARCA COMERCIAL:CES CLÍNICAS</b>
<b>SECTOR ECONÓMICO:</b>	<b>SERVICIOS-SANIDAD.</b>
<b>ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:</b>	<b>CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS,PLANIFICACIÓN FAMILIAR, GINECOLOGÍA,CIRUGÍA ESTÉTICA.</b>
<b>FECHA DE CREACIÓN:</b>	<b>13 DE OCTUBRE DE 1.980.</b>
<b>DOMICILIO SOCIAL:</b>	<b>C/SIENA 69 28027MADRID.</b>
<b>EMPLEADOS:</b>	<b>4 ASALARIADOS 12 SERVICIOS PROFESIONALES</b>
<b>SOCIOS:</b>	<b>46 SOCIOS DE TRABAJO 3 ASOCIADOS</b>
<b>FACTURACIÓN AÑO 1994:</b>	<b>305.000.000 PTS.</b>

## 1.- Introducción

EFICACIA DE GESTIÓN.CALIDAD DE SERVICIO.

UNA ORGANIZACIÓN HACIA EL SIGLO XXI:Innovación en los métodos de gestión y una experiencia acumulada,han consolidado la fórmula alternativa,que desde su fundación en 1980,representó Ces Soc.Coop. como una realidad perfectamente integrada en la sociedad actual y con una clara proyección hacia el futuro.

UNA ORGANIZACIÓN CONECTADA:Clínicas Ces participó en la creación y consolidación del movimiento cooperativo y actualmente participa en diez asociaciones,cinco empresas y veinte eventos anualmente de ámbito nacional e internacional.

UNA ORGANIZACIÓN EN CONTINUO AVANCE:El permanente incremento que viene experimentando Clínicas Ces desde su fundación radica en su rápida y ágil capacidad de respuesta ante las continuas evoluciones que durante éste período de tiempo ha sufrido el sector.La inquietud permanente de Clínicas Ces por mejorar el nivel asistencial de la sociedad se refleja en la labor diaria de los sesenta y cinco profesionales,que día a día ofrecen lo mejor que pueden ofrecer:La calidad del servicio de Clínicas Ces.

UNA ORGANIZACIÓN PROFESIONALIZADA:Calidad de gestión y calidad de asistencia son los ejes sobre los que se articula Clínicas Ces como empresa.

UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADORA:Asamblea General,órgano que elige el consejo rector y aprueba su estrategia.Consejo Rector,órgano que realiza el seguimiento de las políticas generales.Gestión,implementación de la actividad diaria,staff de los órganos sociales.Clínicas,punto de contacto y de atención a nuestros clientes.Cliente,la razón de ser de Clínicas Ces.

## 2.- Origen y evolución

En 1980 se constituye “Sociedad Cooperativa Limitada CES”,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,tanto en el ejerci-

cio libre de la profesión como de asalariados en empresas del sector, referenciados todos ellos al ámbito sindical y participando de ideas comunes sobre Democracia Económica, Autogestión y Solidaridad.

Los niveles de partida eran :conocimiento y experiencia profesional,presencia en el mercado(uno de los socios aportaba su clínica de larga tradición en el sector),confianza por parte de proveedores,y voluntad de conocer o crear un modelo de gestión alternativo teniendo como motor la participación y objetivos de eficiencia y calidad del servicio,haciéndolo accesible a amplias capas de la población.

Después de 15 años de actividad,podemos esquematizar así nuestra línea de evolución:

**PERÍODO DE ARRANQUE.1980-1985.**-Caracterizado por la estructuración real de los órganos sociales,pasando del asambleismo,la democracia directa,al funcionamiento de los diferentes órganos sociales con sus cometidos particulares,delegación de funciones,exigencia de responsabilidades y control de cometidos.Logra asentarse el primer proyecto de empresa:ofrecer servicios de odontología a precios asequibles,apostando por la ubicación de los centros de trabajo en barrios populares.En esta fase Ces Soc.Coop. se muestra como un modelo eficaz de empresa,generando nuevos proyectos de cooperativas en el sector dental,que han seguido una evolución paralela y,en muchos casos,estimuladas por Ces.

**PERÍODO DE CONSOLIDACIÓN.1985-1990.**-Profesionalización de la gestión,creación de Sanicoop(cooperativa de 2º grado),apertura de nuevas clínicas en 1986 y 1988,introducción de nuevas especialidades,creación de un laboratorio protesico propio,participación en la creación de las nuevas organizaciones cooperativas a nivel autonómico,nacional e internacional e implantación del área preventiva.El fuerte crecimiento de socios trabajadores se acompaña de fuertes inversiones en formación del personal auxiliar y profesional.Finalmente se establecen las áreas de dirección(Recursos humanos,Económico financiera,Producción y Marketing) y se aprueba el Reglamento Interno.

**PERÍODO ACTUAL Y FUTURO.1990-1995.**-Clínicas Ces había trabajado desde sus orígenes orientada por la vocación de ofrecer un servicio de calidad,invirtiendo sus excedentes en mejorar los sistemas de atención,renovar y ampliar sus instalaciones,equipamiento,ofrecer formación permanente y utilizar los materiales que ofrecían una mejor garantía de durabilidad.Sin embargo todo esto se hacia,pero no se trabajaba en la línea de darlo a conocer.Vivíamos en la etapa del convencimiento de que poseer un buen producto entrañaba el deseo automático de hacer uso de él.Sin embargo el mercado,que empieza a acusar el aumento de la oferta junto con un tímido aumento de la demanda,ya no es el mismo.Ahora hay una gran oferta atomizada,y Clínicas Ces también empieza a notar ésta situación,pese a que la demanda de sus servicios sigue siendo muy alta y contar en 1991 con más de 96.000 clientes.Pero ya se prevee la entrada en momentos de compe-

tencia no tan fáciles y además Clínicas Ces quiere conseguir un posicionamiento estratégico en el nuevo período que se avecina dentro de la economía europea. Se da un paso más con la creación y desarrollo de un área de Marketing que tiene como primer objetivo prioritario el conocimiento de sus clientes y el desarrollo de acciones que pongan de manifiesto la calidad de servicio como orientación de trabajo, con contenidos reales e informando de ello por escrito. En un primer momento había 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 un trabajo de conformar una determinada imagen de calidad en sus clientes reales, a través de una serie de claves que se comunican de forma sistemática, así como se empieza a vender la marca Clínicas Ces como un referente de calidad y un estilo de trabajo seguro, de confianza y con vocación de permanencia, en un sector caracterizado por las apariciones y desapariciones rápidas de clínicas. Esta línea de actuación tiene su refuerzo en acciones internas encaminadas a transmitir un estilo de trabajo en equipo, donde se desarrolla una actividad multidisciplinaria y coordinada; esto redundará en mejor atención, reduciéndose el número de visitas para un tratamiento largo y disminuyendo los costes, lo que posibilitaría poder acciones más agresivas de penetración en el mercado. 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 uso, por lo que es fundamental el trabajo que se haga dirigido al cliente antiguo en orden a reforzar el sentimiento de satisfacción por atenderse en Clínicas Ces, haciendo que su valoración de la calidad del servicio, que siempre es una percepción subjetiva, responda a los contenidos que nosotros hemos dado. Tenemos el firme convencimiento de que la información y el conocimiento servirá para hacer al cliente de Ces más exigente, más crítico con el trabajo que se le hace y por lo tanto con mayor criterio para establecer comparaciones y 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 de prótesis dental requirió la adquisición de maquinaria de tecnología avanzada: hornos, centrifugas, polimerizadoras, etc., y con la apertura del centro de Vallecas en 1986, la política de inversiones en equipos de odontología se orienta en una gama más alta, obteniendo mayores prestaciones. La creación de la clínica de Cuatro Caminos, en 1988, y la remodelación del centro de Quintana, apuntaron claramente al más alto nivel tecnológico. La prestación de servicios en otras especialidades de la odontología: periodoncia, cirugía maxilofacial, implantología, y también en otras especialidades médicas, como la cirugía estética, requiere una decisión inversora basada no solo en el alto rendimiento de los equipos. Estas clínicas se dotan con equipos de última generación, adaptados a los avances tecnológicos y científicos que en este campo se producen día a día. En este mismo período, Ces incrementa la dotación tecnológica dirigida a la especialidad de ginecología y planificación familiar: ecógrafos, etc., haciendo posible la prestación de un servicio médico más completo en este ámbito.

La apuesta por la calidad, como estrategia diferenciadora de Ces en el sector, está definida. Hay una clara decisión inversora para dotar a todos los centros de la maquinaria necesaria que haga los procesos productivos eficaces y rápidos, velando por la seguridad tanto de los profesionales como de los pacientes. En este sentido, se introducen equipos de esterilización e higiene para el instrumental médico que en este momento es puntero en el sector odontológico.

En el terreno de la administración de la empresa, teniendo informatizada ya parte de su gestión, Ces introduce, a partir de 1993 un sistema informático en todos los centros, que mejora considerablemente la atención al cliente y agiliza los sistemas de información interna.

Podemos decir, en resumen, que CES Soc. Coop. Ltda. apuesta desde hace años y en la actualidad, por una política de renovación tecnológica permanente, acompañando el crecimiento de la empresa, hacia la calidad total, y adaptada a los procesos de innovación y desarrollo.

### **3.- Influencia de los valores propios del cooperativismo y/o de la economía social en la excelencia empresarial**

-Desde los inicios, y más con el transcurso del tiempo, los valores cooperativos se han demostrado fundamentales en los siguientes aspectos estratégicos:

- a) Base de la identidad corporativa, cohesionador del grupo societario y estilo de relación entre el colectivo propietario.
- b) Referencia de la formación permanente, asumiendo paulatinamente el carácter indivisible e interconectado de los valores.
- c) Presencia constante en la toma de decisiones, especialmente en las estratégicas, y en un entorno cambiante donde es muy fácil caer en el tacticismo.
- d) Facilidad para comunicar la base sobre la que se deben formar los equipos de trabajo, especialmente los directivos.
- e) Lenguaje común muy útil en la búsqueda, encuentro y relación con otras realidades empresariales en ámbitos productivos y geográficos muy diferentes.
- f) Verdadera carta de presentación en la sociedad a la que dirigimos nuestra oferta productiva.
- g) En definitiva base imprescindible de nuestra cultura empresarial.

## 4.- Relación con otras organizaciones

Se basan en los siguientes principios:

- a) Conocimiento de la realidad que nos rodea, acumulación de información y saber hacer y posibilidad de actuar sobre el entorno.
- b) Generosidad- Todo acto creativo nace de este principio y por lo tanto su resultado debe administrarse rigurosa y austeramente.
- c) Solidaridad- General y especialmente concreta, como la recibimos en nuestro proceso de formación.
- d) Potenciadora de relación y conocimiento con otros equipos de trabajo con los que podamos afrontar proyectos.

Actualmente dividimos la relación en cuatro ámbitos interrelacionados: Nivel Empresarial, Nivel Social, Nivel Científico y Nivel de Representación. Esto supone la participación societaria y estable en cinco empresas, diez asociaciones y veinte eventos anuales. Todo lo anterior cubre los espacios local, regional o autonómico, nacional, europeo e internacional.

## 5.- Política de recursos humanos

Se resume en los siguientes apartados: a) Formación continua del socio y/o trabajador en relación a su puesto de trabajo, en las prioridades de la empresa, y según el diseño de su carrera profesional en la entidad a nivel socio-empresarial y técnica. b) Promoción en consonancia con el crecimiento y nuevos proyectos de la entidad. c) Cumplimiento estricto en cuanto a derechos y obligaciones según la legislación vigente como empresarios y trabajadores, apostando por la flexibilidad que nos permite los acuerdos internos al reunir la doble condición. d) Promover la participación y el trabajo en equipo. e) Las categorías tienen once niveles, y las remuneraciones una relación de 1 a 5 entre el nivel más bajo y el más alto.

Instrumentos básicos son los Estatutos, el Reglamento Interno y el Manual de Valoración.

## **6.- La empresa ante los desafíos del futuro**

Pensamos que todos los frentes están abiertos y el espíritu emprendedor deberá estar presente como lo fue en los primeros tiempos de nuestra empresa. 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 nichos de mercado y el posible abandono de segmentos demasiado maduros, pondrá a prueba nuestra capacidad de abandonar rutinas y de innovación. La flexibilidad laboral en ciernes deberá ser todo un reto que deberá encontrar en nuestro sector una lectura imaginativa y solidaria. La política de alianzas con otras pymes encuentra nuevas posibilidades, que facilitan conceptos más amplios como es el de Economía Social. En definitiva si hay algo que refuerza un colectivo, y en este caso uno que gestiona una empresa, es tener proyecto para afrontar los desafíos del futuro.