



UNIVERSIDAD PONTIFICIA
DE SALAMANCA
Campus de Madrid



Facultad de Ciencias del Seguro,
Jurídicas y de la Empresa

DISEÑO DE UN MODELO METODOLÓGICO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR ASEGURADOR: UNA APLICACIÓN AL SEGURO DE SALUD

Fernando Amigo Quintana
Junio, 2006

“Trabajo de Investigación”
Tutelado por: Prof. Dra. Cristina Elorza
**Programa de Doctorado: La Institución Aseguradora, Servicio, Solvencia y
Responsabilidad Social**
Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa
Universidad Pontificia de Salamanca
Curso Académico 2004-2005

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL...	8
2.1.	Antecedentes históricos.....	8
2.2.	Evolución reciente de la dirección estratégica en el ámbito empresarial....	14
2.3.	Importancia, función y finalidad de la dirección estratégica.....	30
2.4.	El proceso estratégico.....	33
2.5.	La jerarquía estratégica.....	36
3.	PROPUESTA DE MODELO METODOLÓGICO.....	38
3.1.	Introducción.....	38
3.2.	Componentes del modelo.....	41
3.2.1.	El análisis del entorno de mercado.....	41
3.2.2.	La configuración de escenarios.....	52
3.2.3.	El posicionamiento competitivo.....	56
3.2.4.	La formulación de la estrategia.....	60
3.2.5.	La implantación de la estrategia y la gestión del cambio.....	63
4.	APLICACIÓN DEL MODELO AL SEGURO DE SALUD.....	68
4.1.	El análisis del entorno de mercado del seguro de salud.....	68
4.2.	La configuración de escenarios del seguro de salud.....	87
4.3.	El posicionamiento posible.....	115
4.4.	Nuevas estrategias.....	120
4.5.	Requerimientos para la implantación	125
5.	CONCLUSIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	133

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios estructurales que se han producido en las economías avanzadas en los últimos veinticinco años, originados por factores tales como la liberalización o desregulación de actividades económicas anteriormente tuteladas, directa o indirectamente, por el Estado, la caída de las fronteras nacionales y el avance de la globalización de la economía y la competencia, o los constantes avances tecnológicos y las crecientes expectativas y exigencias de los clientes, entre otros, plantean nuevos retos y necesidades a las empresas.

Estos retos imponen nuevas necesidades en la formulación, planificación e implantación de estrategias que van más allá de las fórmulas tradicionales de planificación basadas en la previsibilidad del mercado y de los recursos aplicables.

Figura 1. Cambios en el Entorno de los Negocios



Fuente: Elaboración propia

- La liberalización de amplios sectores de la economía, en muchos casos bajo la tutela del Estado, como el transporte aéreo, las infraestructuras, las telecomunicaciones, el sector financiero, la logística y la distribución o el transporte ha tenido y seguirá teniendo importantes consecuencias sobre la rentabilidad y el desarrollo de dichos sectores y la explotación de nuevas oportunidades.
- El exceso de capacidad y los altos costes existentes en muchos sectores tradicionales o de la industria básica de los países desarrollados (química, automoción, electrónica, textil, etc.) y las fuertes reestructuraciones o la simple deslocalización hacen necesarias nuevas formas de competir con las industrias emergentes de países en desarrollo.
- La creciente ola de fusiones y adquisiciones como solución a los problemas de excesos de capacidad o de acceso a mercados cerrados (telecomunicaciones, energía) ha llevado también a replantearse cuestiones como las legislaciones sobre competencia, la valoración de las empresas, su integración tecnológica o la racionalización de la cartera de productos/servicios.
- Las preocupaciones medioambientales crecientes afectan muy directamente a industrias como la alimentación, el empaquetado de productos, el reciclaje, la responsabilidad social de las empresas y la legislación medioambiental, cada vez más exigente.
- El menor proteccionismo de los gobiernos nacionales hacia sus empresas surgidas de programas estatales de planificación económica en aras de una economía más competitiva ha ido transformando poco a poco la orientación de dichas empresas y la consiguiente adaptación de las mismas a las reglas del mercado.
- Las crecientes exigencias de los clientes en un mercado cada vez más competitivo son una realidad. Calidad, relación calidad-precio, personalización, marca son atributos cada vez más relevantes en las decisiones de consumo y en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.
- El rápido ritmo de innovación tecnológica ha dado lugar en muy pocos años a una transición de buena parte de sectores tradicionales hacia nuevos macrosectores caracterizados por la convergencia, así como a la emergencia de

nuevos productos/servicios basados en las telecomunicaciones o en la digitalización de la información, merced a los avances en estos campos (internet, telefonía móvil) o en nuevos avances científicos (biotecnología, medicina).

- La globalización de la competencia abarca de forma creciente a una buena parte de los productos y servicios. La globalización ha modificado las fronteras de la competencia.

Todos estos cambios están influyendo en la base sobre la que se compete y el sector asegurador no es ajeno a esta situación. En un mercado crecientemente competitivo y, al mismo tiempo, sometido a una fuerte regulación, orientada en gran medida, como no podría ser de otra manera, a garantizar los derechos de los asegurados, y sometido a grandes cambios, motivados, en ocasiones, por el propio regulador, (a nivel nacional, supranacional o internacional), o por la propia evolución de los mercados y de los clientes y el surgimiento de nuevas necesidades de aseguramiento, los cambios en la estructura sociodemográfica o en el propio entorno competitivo más cercano (aparición de nuevos canales, redefinición de roles de los canales tradicionales, etc.), tal y como sucede en el caso del sector asegurador, se hace necesario un enfoque más dinámico de las estrategias empresariales.

No es posible ya planificar acciones o estrategias con los objetivos puestos en un largo plazo, que hasta no hace muchos años se podía considerar poco dinámico y cambiante. Es imprescindible monitorizar de forma continuada la evolución de dichos cambios por su constante dinamismo.

Por otra parte, los cambios propuestos en la gobernabilidad de las entidades financieras a raíz de los escándalos de principios de los años 2000 y, como parte de las mismas, en las entidades aseguradoras, concretados en la agenda de Solvencia II, suponen un elemento adicional de incertidumbre para el sector.¹

¹ La solvencia de una compañía de seguros es una de las principales preocupaciones de los entes supervisores, así como de sus clientes, los intermediarios financieros y los inversores. Por otra parte, las compañías de seguros necesitan ofrecer atractivos retornos sobre la inversión a sus accionistas. Si las operaciones son rentables, las empresas podrán mejorar su salud financiera reteniendo una parte

Así, para mantenerse por delante de la competencia las entidades necesitan un firme control de la rentabilidad, tanto a nivel de producto como a nivel global. En un entorno de mercado cambiante es vital que su estrategia de negocio logre un adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad. A medida que se reducen los márgenes, surgen nuevos retos y deben desarrollarse nuevos procedimientos. Para ello, se necesitará información y análisis que sean exactos y se faciliten a tiempo. Las empresas deberán revisar las prácticas existentes de negocio con el objetivo de reducir sus costes, aumentar la productividad y gestionar el riesgo. Solvencia II, en este sentido, más allá de suponer un cambio normativo, un movimiento hacia la convergencia internacional o una nueva manera de contemplar la actividad, se puede considerar asimismo como un intento de concreción del tipo de respuestas que el sector asegurador debe dar a los cambios en el entorno de mercado.

Contar con un modelo metodológico que permita de una forma estructurada definir dinámicamente los escenarios competitivos a los que se enfrenta la empresa aseguradora se antoja como una aportación que puede tener interés para aquellos profesionales cuya labor consiste precisamente en la elaboración e implantación exitosa de las estrategias de una compañía, en un entorno dominado por la incertidumbre.

importante de las ganancias. Los accionistas, cada vez más exigentes, sin embargo, retirarán grandes dividendos. Así, una combinación de competencia en precios y de crecientes presiones para dar a los inversores mejores retornos llega a constituir una amenaza para la salud financiera de las empresas aseguradoras, contradiciendo los imperativos de seguridad necesarios para proteger los intereses de los asegurados y mantener una buena reputación en los mercados financieros. Este hecho hace que la actuación de los entes supervisores adquiera una especial relevancia.

Hasta ahora, la moderna doctrina ha distinguido dos elementos en la solvencia de las entidades de seguros: uno, estático, en el sentido de capacidad de la entidad para hacer frente a sus obligaciones técnicas normales; y, otro, dinámico en el sentido de margen financiero para hacer frente a necesidades técnicas extraordinarias, y para financiar la evolución y el desarrollo de la entidad. El margen de solvencia, contemplado en nuestra legislación, es el conjunto de recursos constituidos por patrimonio propio no comprometido que, como mínimo, deben tener las entidades aseguradoras para garantizar económicamente al máximo los compromisos con sus asegurados.

Pero, debido, entre otros, a nuevos enfoques de supervisión preventiva, a una mayor demanda de transparencia, a la mejora del control interno de las entidades, a la aparición de conglomerados financieros y a la internacionalización de la actividad, ha aparecido en la escena europea Solvencia II, que es la interpretación para el sector asegurador de Basilea para el sector bancario, que representa un reto tanto para las aseguradoras como para las autoridades de supervisión, por el profundo replanteamiento de la filosofía y tendencias hasta ahora vigentes en el ordenamiento del Seguro, mediante un conjunto de iniciativas, tendentes a la revisión de éstas en lo relativo a la valoración de la situación financiera global de las entidades de seguros, con el propósito de establecer un sistema de solvencia que contemple el perfil real de riesgos al que está expuesto.

El presente trabajo pretende, precisamente, ofrecer un modelo metodológico estructurado que posibilite la definición y formulación de estrategias y su implantación, tomando en consideración los posibles escenarios competitivos a los que puede enfrentarse una compañía y los factores críticos para el éxito, así como las posibilidades reales para competir, según el escenario de mercado.

Para ello, se parte de una revisión de los antecedentes históricos de la estrategia empresarial, enraizados en el mundo militar, por una parte, y, por otra, de una revisión crítica de las aportaciones en la era moderna y de la literatura existente, a la dirección estratégica así como de los modelos al uso y el debate sobre su aplicación y su relevancia para la toma de decisiones empresariales. Adicionalmente, se realiza una aproximación a los elementos a tener en cuenta en la dirección estratégica y se propone un modelo metodológico que, partiendo del análisis del entorno de mercado y la identificación y análisis de tendencias, permite la configuración de escenarios competitivos y la formulación de estrategias y fórmulas para su implantación. Finalmente, se realiza una aplicación práctica del modelo al seguro de salud como botón de muestra de la utilidad del modelo.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

2.1. Antecedentes históricos

La estrategia, al igual que muchas otras disciplinas del conocimiento ligadas al mundo de los negocios, aunque parezca un desarrollo reciente, especialmente en sus contenidos conceptuales, en su sistematización y en sus herramientas de análisis tiene sus antecedentes en las sociedades clásicas antiguas orientales y occidentales y en la mentalidad guerrera de conquista de las mismas, como elemento de cohesión y ambición de un grupo humano. Así, puede considerarse que la estrategia en el mundo de los negocios tiene sus antecedentes en la estrategia militar que se fue construyendo a lo largo de la historia de la humanidad, con el tiempo y las ocasiones de hacer prevalecer sobre otros una determinada visión del mundo y de las relaciones y la aplicación de buena parte de sus principios a la lucha competitiva. En este sentido, es necesario remontarse a las primeras fuentes escritas que marcan los orígenes conocidos de esta disciplina.

Hasta donde conocemos hoy, el primer legado escrito sobre estrategia forma parte de la tradición oriental. Alrededor del año 500 AC, Sun Tzu escribió *El arte de la guerra* en el que, basándose en la experiencia, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, cómo organizar los ejércitos, cómo emplear las armas, así como la influencia de la geografía y la política en la guerra. Siendo su interés muy alto, existe, sin embargo, una tradición occidental de igual valor que surgía en la antigua Grecia en la misma época en que Sun Tzu escribía su obra. Si bien la obra de Sun Tzu ha llegado a nuestras manos completa, en lo que se refiere a las obras griegas, sin embargo, sólo quedan fuentes dispersas sobre la concepción de la estrategia en la época.

Dichas fuentes permiten, sin embargo, establecer el origen del término ‘estrategia’ en la palabra griega *strategeia*, cuyo significado es conducir un ejército y que deriva de la unión de dos palabras *stratos*, que significa ‘ejército’, y *agein*, que significa ‘conducir’ (Evered, 1983) y que se concretaba en la figura del *strategos*, comandante supremo del

ejército ateniense, puesto creado como parte de las reformas sociopolíticas de Clístenes en Atenas.²

La concepción de la estrategia en el mundo griego nos ha llegado, fundamentalmente, a través de la obra de dos grandes historiadores y militares de la antigüedad: Tucídides (460 AC-396 AC) y Jenofonte (431AC-354 AC) y de sus obras *Historia de las guerras del Peloponeso*, en el caso del primero, y *Las Helénicas*, continuación de la anterior, inacabada por Tucídides, en el caso del segundo, que ensalzan la figura de Pericles como el gran estratega de su tiempo. A través de Tucídides, tenemos su plegaria de difuntos en el primer año de la Segunda Guerra del Peloponeso en la que invoca a los fundadores y creadores de la organización ateniense. Su visión de Atenas era la de una ciudad liberal, exclusiva en su sistema de gobierno, sus métodos militares y educativos. Para ser superiores, decía Pericles, los atenienses tenían que esforzarse en su independencia de espíritu, el versatilidad de sus talentos y la confianza en sí mismos y para conseguirlo debían ser pensativos y aventureros. La visión de Pericles centraba las energías de sus conciudadanos mediante el resumen de lo que ellos se estaban esforzando por conservar, renovar y fomentar: su exclusividad y su cultura. En él se resumían las principales funciones del líder/estratega, consistentes en tener una visión y ser capaz de articularla y comunicarla. Clemens y Mayers (1987) ensalzan este discurso como uno de los mejores enunciados de misión y valores y creencias comunes de una organización.

Eneas el Tático, autor del primer legado escrito occidental que se conserva dedicado a la estrategia militar, *Cómo sobrevivir bajo asedio*, escrito a mediados del S. IV AC, se preocupaba por la forma en que los líderes debían utilizar su potencial humano – sabiduría, capacidad de previsión, iniciativa y resolución - para aprovecharlo al

² De acuerdo con Cummings (1995), las reformas de Clístenes introdujeron la creación de diez nuevas divisiones tribales que actuaban como subunidades militares y políticas. Cada tribu estaba encabezada por un *strategos*, elegido anualmente. Los diez *strategos* formaban un Consejo que influía tanto en temas militares como civiles. El resultado de las campañas militares ya no dependía de las hazañas de los héroes de turno, sino de la coordinación de muchas unidades diferentes y su capacidad de sinergia para la toma de decisiones. Se esperaba que quienes adoptaban las decisiones pensarán de forma estratégica en cuestiones relacionadas con las preocupaciones locales, lo que les permitiría pensar en la sociedad en su conjunto. El sistema ateniense de Clístenes alcanzó su apogeo con Pericles que consiguió ser líder del Consejo de *strategoí* hasta su muerte en 492 AC.

máximo. Se creía entonces que la estrategia era una tarea del líder y se esperaba que estos fueran los más sabios de los ciudadanos, además de haber demostrado su valor en el combate individual y en el liderazgo militar práctico. El líder debía, por lo tanto, estar presente en la batalla y no limitarse a dirigir a sus ejércitos desde la lejanía. Muchas empresas de la era moderna han contemplado, sin embargo, a sus unidades de planificación estratégica como funciones asesoras, lejos de la acción (Mintzberg, 1994), lo que sitúa el debate actual sobre el papel de la estrategia - reflexión vs. acción – en un punto que ya los antiguos veían con claridad, la necesidad de conjugar experiencia y práctica.

En la Roma Clásica, autores como Polibio, Plutarco y Tito Livio relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era es, sin embargo, el Emperador Julio César cuyos hechos militares y una buena parte de su vida son conocidos a través de su propio puño y letra y de relatos de autores como Suetonio y Plutarco. Sus obras incluyen: *De bello Gallito* (La guerra de las Galias), comentarios sobre las campañas de la Galia y *De bello Civili* (La Guerra Civil), comentarios sobre su rechazo a obedecer al Senado Romano y sobre la guerra civil, en los que se da muestra de su visión sobre la sociedad romana y las estrategias que aplicó en sus sucesivas campañas externas e internas al Imperio. Estas narraciones, aparentemente simples y directas, son en realidad sofisticadas maniobras de propaganda política dirigidas a la clase media de Roma para conseguir su involucración como ciudadanos en el devenir del Imperio.

Julio César tenía una idea clara. Roma debía defenderse allí donde estuvieran sus enemigos. Si los enemigos estaban en Germania él cruzaba el Rin. Así de claro lo tuvo cuando diseñó la famosa campaña parta, donde el ataque a Partia no era más que un pretexto para sojuzgar Germania, de donde Julio César sabía que le vendrían todos los males a Roma, como así sería muchos años más tarde. La estrategia de Julio César era una estrategia activa basada en la defensa agresiva, que era lo que había salvado a Roma, sucesivamente, de los cimbrios, teutones, helvecios, y de los germanos. No había que esperar de brazos cruzados a que el enemigo llegara ante Roma, sino que había que

ir a buscarle a su misma casa. Y esta estrategia posibilitó las grandes victorias de César, creando el colchón protector de la provincia gala frente a la amenaza germana.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo (1469-1527), que en *El Príncipe*, que pretendía ser un libro de instrucciones para gobernantes, hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado, pregonando la teoría de que la obtención y la retención del poder eran el fin último y que todo lo que fuera necesario para ello estaba justificado. En esta obra, y en otras como los *Discursos sobre las décadas de Tito Livio*, propone Maquiavelo cuál ha de ser el príncipe o gobernante ideal, fundándose en su experiencia política como secretario de príncipes y en sus múltiples lecturas como historiador. Le obsesiona sobre todo cómo debía de ser el caudillo que lograra la unidad e independencia de Italia, víctima de numerosas intrusiones exteriores y divisiones internas entre múltiples repúblicas que luchaban celosamente entre sí.

La principal contribución del maquiavelismo, la separación entre política y moral fue fundamental para la doctrina política europea. Maquiavelo, que era republicano, pinta en su libro, al margen de consideraciones teóricas fuera de la realidad, la conducta práctica usual de la política que se había seguido en la historia de Europa hasta entonces: la obsesiva persecución del poder y del prestigio costara lo que costara y al margen de consideraciones éticas que se posponen a ese fin, ya que el fin importa más que los medios. Dicha concepción tiene antecedentes antiguos, especialmente griegos. El político, para gobernar a hombres, ha de disciplinarlos y para ello debe conseguir prestigio y autoridad mediante el uso la fuerza, lo que exige prescindir de consideraciones éticas y usarlas solamente como apariencia, de forma que se establece como principio la razón de estado que legitima un mal menor a costa de evitar un mal mayor.

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz (1780-1831), el que en su obra *De la guerra*, sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco

después de las Guerras Mundiales. A menudo suele citarse el concepto más provocador de su obra: la guerra es la continuación de la política por otros medios. Clausewitz pensaba que la guerra moderna es un ‘acto político’, y esta manifestación ponía en juego lo que él consideraba el único elemento racional de la guerra. En su concepción, los otros dos elementos de la guerra son: por una parte, el odio, la enemistad y la violencia primitiva y, por la otra, el juego del azar y las probabilidades. De acuerdo con su visión, el primero de estos tres aspectos interesaba especialmente al pueblo; el segundo, al comandante en jefe y a su ejército, y el tercero, solamente al gobierno. A este respecto, venía a decir que las pasiones que deben prender en la guerra tienen que existir ya en los pueblos afectados por ella. El resultado que logrará la combinación del talento y del valor dependerá del carácter del comandante en jefe y del ejército; los objetivos políticos, sin embargo, sólo incumben al gobierno.

En la teoría de Clausewitz, los elementos del odio, el cálculo y la inteligencia (dicho de otro modo, la pasión, el juego y la política) forman una ‘trinidad’ inseparable. Observada con rigor, su filosofía indica que el cálculo de los militares, la estrategia, y la conducción política tratan de dirigir e instrumentar una tendencia a la violencia y la hostilidad preexistente. Sostenía que aún cuando un conflicto se iniciara sin esa base emocional, su desarrollo necesariamente influiría en este plano. Clausewitz concebía la guerra como una empresa política de alto vuelo, sin desconocer la sangre y la brutalidad que implica. Por eso, consideraba que todos los recursos de una nación deben ponerse al servicio de la guerra cuando se decide su ejecución. Y pensaba que la guerra, una vez iniciada, no debe detenerse hasta desarmar y abatir al enemigo. Es decir, la guerra constituía un acto de fuerza que se llevaba a cabo para obligar al adversario a acatar la voluntad del ganador.

Tras este repaso de los principales antecedentes históricos de la estrategia empresarial, se puede apreciar que la estrategia militar y la estrategia en los negocios muestran muchas similitudes en conceptos y principios, entre las cuales sobresale la diferencia entre estrategia y táctica. La estrategia es el plan general de despliegue de recursos para establecer una posición favorable (ganar la guerra) y la táctica es un planteamiento de una acción específica (ganar una batalla).

Las decisiones estratégicas, sea en el campo militar o en los negocios comparten tres grandes características:

- Son importantes, por cuanto atañen al presente y al futuro y a la posición que se ha de tener en los mismos.
- Implican comprometer una cantidad significativa de recursos que, por otra parte, siempre son escasos y que podrían dedicarse a otras cosas (coste de oportunidad)
- No son fácilmente reversibles. Una vez tomadas y ejecutadas es difícil dar la vuelta atrás. Los recursos implicados serían probablemente de mucha mayor envergadura y los resultados serían, cuando menos, inciertos.

Muchos de los principios de la estrategia militar se han aplicado al campo de los negocios:

- Fortalezas de las estrategias ofensivas o defensivas.
- Los méritos del ataque por los flancos vs. el ataque frontal.
- Los roles de las respuestas graduales frente a las iniciativas agresivas.
- Los beneficios de la sorpresa.
- El potencial del engaño, envolvimiento, escalada y desgaste.

Al mismo tiempo hay diferencias sustanciales entre la estrategia en el campo militar y en el campo de los negocios. Así, el objetivo de la guerra es generalmente derrotar al enemigo, mientras que en los negocios el objetivo suele ser menos agresivo. En los negocios se busca más la coexistencia que la destrucción del enemigo.

Cuando se aplica a la guerra, la estrategia puede definirse como el arte de planificar y dirigir los movimientos militares de tropas y las operaciones de la guerra. En los negocios, se trata del arte de definir el propósito y la dirección que debe tomar la empresa y la dirección estratégica es la disciplina que permite gestionar los recursos de la organización para conseguir determinados objetivos a largo plazo.

2.2. Evolución reciente de la dirección estratégica

Tras el breve recorrido histórico anteriormente expuesto sobre los antecedentes de la estrategia en el mundo empresarial, se llega a la época actual, es decir, al momento en que se comienza a construir el concepto contemporáneo de estrategia y a aplicarse a todos los ámbitos de la actividad humana, más allá de la guerra o la política y, especialmente, al mundo empresarial. En este sentido, el estudio y aplicación de la estrategia al mundo de los negocios es muy reciente, habiéndose concretado durante los últimos 50 años.

En términos generales, hay dos enfoques principales de la dirección estratégica que son opuestos pero que se complementan en algunos aspectos:

- Enfoque de organización industrial: Basado en la teoría económica, trabaja con cuestiones como la competencia o rivalidad, asignación de recursos y economías de escala. Asume la racionalidad, el comportamiento auto disciplinado y la maximización del beneficio.
- Enfoque sociológico: Trabaja principalmente con las interacciones humanas. Asume cuestiones como la racionalidad dirigida, comportamientos satisfactorios, beneficios subóptimos.

Las teorías de la dirección estratégica también pueden dividirse entre aquellos que se concentran fundamentalmente en la eficiencia y aquellos que se concentran en la efectividad. Eficiencia es hacer las cosas de la forma correcta. Tiende a eliminar aquello que no es necesario. Efectividad es hacer lo correcto. No hay razón para actuar eficientemente si lo que se hace no tendrá el efecto deseado. La buena estrategia mezcla ambas cosas.

El concepto 'estrategia' se introduce en el campo académico en 1944 con la Teoría de Juegos por Von Newman y Morgerstern, siendo, en ambos casos, la competencia la idea motriz. En esa fecha, ambos publicaron conjuntamente *Theory of games and economic*

behavior (Teoría de juegos y comportamiento económico). La teoría de juegos estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos. Un ejemplo muy conocido de la aplicación de la teoría de juegos a la vida real es el dilema del prisionero, popularizado por el matemático Albert W. Tucker, el cual tiene muchas implicaciones para comprender la naturaleza de la cooperación humana.³

Los investigadores de la teoría de juegos estudian las estrategias óptimas así como el comportamiento previsto y observado de los individuos que forman parte de juegos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructuras de incentivos similares y, por lo tanto, representar conjuntamente un mismo juego. La teoría de juegos es la base del desarrollo de la Economía Industrial y sus postulados que Porter (1980) resumiría y sintetizaría en *Estrategia Competitiva*, donde describía técnicas para el análisis estructural de los sectores industriales y que sería la base para la escuela de diseño en la formulación de la estrategia y la aplicación de la economía a la dirección estratégica.

La Economía Industrial introduce conceptos tan relevantes para la dirección estratégica como las barreras de entrada, las curvas de aprendizaje o las economías de escala. La esencia del posicionamiento competitivo es el análisis de la competencia y de las

³ En la teoría de juegos, el dilema del prisionero es un tipo de juego de suma no cero en el que dos jugadores intentan beneficiarse de un banquero cooperando o traicionando al otro jugador. En este juego, se asume que la prioridad para cada jugador es obtener el mayor premio posible, sin importarle lo que suceda con los demás. El dilema pone de manifiesto que la cooperación está dominada por el engaño y la traición de forma que, al menos aparentemente, el único posible equilibrio es que todos los jugadores engañen. No importa lo que el otro jugador haga, un jugador siempre pensará que ganará más si juega a engañar. Dado que engañar es más beneficioso que cooperar, los jugadores racionales siempre jugarán a engañar en beneficio propio.

El único equilibrio de este juego, sin embargo, no lleva a una solución según el óptimo de Pareto, esto es, dos jugadores racionales jugarán al engaño aunque el premio total (la suma del premio recibido por los dos jugadores) fuera mayor si ambos cooperasen. En equilibrio, cada jugador elige el engaño incluso si ambos obtuvieran mejor premio cooperando, he ahí el dilema.

En el dilema del prisionero, sometido a sucesivas iteraciones, cada jugador tiene la oportunidad de castigar al otro por jugar de una forma no cooperativa. La cooperación puede entonces emerger como un resultado de equilibrio. El incentivo al engaño puede ser superado por la amenaza del castigo, llevando a la posibilidad de cooperar como un resultado óptimo. Cuantas más iteraciones, el equilibrio de Nash tiende al óptimo de Pareto.

El dilema del prisionero fue formulado por primera vez por Albert W. Tucker en 1950 en un seminario en Stanford University y es ampliamente explicado por Axelrod (1984).

capacidades de la empresa en relación a sus competidores y la estructura del sector en que compite. El análisis de los competidores, la anticipación de sus acciones, entender sus estrategias son los propios fundamentos de la teoría de juegos.

Posteriormente, en el campo de la teoría de la dirección, el concepto se introduce en Estados Unidos en el año 1962 por Chandler (1962) y Andrews (1962), que lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Chandler, en su *Strategy and Structure*, examinó la organización de algunas empresas norteamericanas, concluyendo que la organización de la gestión se desarrollaba como respuesta a la estrategia de negocio de la empresa en cuestión. Andrews, en una línea similar a Chandler, resalta además la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Es, a partir de este momento, cuando se puede hablar de la estrategia como una de las disciplinas esenciales en el mundo empresarial y en uno de los elementos que definen a la empresa moderna.

De acuerdo con Grant (2002), la evolución de la estrategia en el campo de los negocios ha tenido lugar más por la necesidad práctica que por el desarrollo teórico. Así, la emergencia de la planificación corporativa se asocia con los problemas de muchos gestores, durante las décadas de los años cincuenta y sesenta, a la hora de coordinar decisiones o mantener el control en empresas cada vez más grandes, diversificadas y presentes en un creciente número de mercados. El desarrollo de los procedimientos para la presupuestación financiera marcó el inicio de un básico mecanismo de control, pero coordinar las decisiones de inversión requería un horizonte de planificación más largo que el típico período anual del ciclo de presupuestación. El énfasis en la planificación a largo plazo en los años sesenta reflejaba la preocupación con alcanzar la coordinación y consistencia necesarias en la planificación de inversiones en un período de estabilidad y expansión.

A medida que las empresas empezaban a buscar las eficiencias derivadas del tamaño al tiempo que controlando los riesgos, la planificación a largo plazo basada en previsiones económicas y de mercado se convirtió en la tarea central de los primeros niveles ejecutivos. En este sentido, se comenzaron a elaborar documentos de planificación corporativa a cinco años con metas y objetivos, previsiones sobre tendencias económicas y se establecían prioridades para los diferentes productos o unidades de negocio y se asignaban las inversiones necesarias. La difusión de la planificación corporativa fue seguida de muchos artículos y libros sobre la nueva ciencia.

Cuadro 1. Evolución de la Dirección Estratégica

PERÍODO	1950s	1960s	1970-75	1975-85	1985-95	1995-05
Tema dominante	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y control presupuestario 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la industria/sector y de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de la ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación estratégica y nueva economía
Principales problemas	<ul style="list-style-type: none"> Control financiero a través de presupuestos de operaciones y de capital 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación y planificación de la cartera de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Elección de sectores, mercados y segmentos y Posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de la ventaja competitiva dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Ventaja competitiva mediante la innovación estratégica Competencia en conocimiento Adaptación al nuevo paradigma económico digital y en red
Principales conceptos y técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Planificación del presupuesto financiero de inversiones Valoración de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecciones de negocio Modelos de planificación de las inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> Sinergia Unidades de negocio estratégicas Matrices de planificación del portfollio 	<ul style="list-style-type: none"> Curva de experiencia y retornos de cuota de mercado Análisis de la estructura sectorial Análisis de competidores PIMS análisis 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de recursos Análisis de las competencias básicas 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad organizativa y velocidad de respuesta Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional Competencia en estándares Ventajas de ser el primero
Implicaciones organizativas	<ul style="list-style-type: none"> La gestión financiera era la clave 	<ul style="list-style-type: none"> Aparición de departamentos de planificación corporativa y planificación formal a medio plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación Estructuras multidivisionales Búsqueda de cuota de mercado global 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor selectividad de sectores y mercados Reestructuración sectorial Gestión activa de activos 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración corporativa y reingeniería de procesos de negocio Refocalización y outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> La organización virtual La empresa basada en el conocimiento Alianzas y redes Búsqueda de la masa crítica

Fuente: Grant (2002)

El énfasis de la planificación corporativa durante los años sesenta y buena parte de los setenta se ponía en la diversificación como elemento de crecimiento. Ansoff (1965), uno

de los padres de la nueva disciplina, en *Corporate Strategy* llegó a definir la estrategia en términos de las decisiones sobre diversificación:

Las decisiones estratégicas deben estar primeramente preocupadas por problemas externos, más que internos de la empresa y específicamente con la selección del *mix* de productos que la empresa producirá y los mercados en los que estará presente.⁴

Ansoff define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Partiendo del trabajo de Chandler, desarrolla nuevos conceptos como su conocida matriz, en la que definía las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación como fórmulas para afrontar nuevas oportunidades y retos empresariales. Desarrolló asimismo el *gap analysis* como la forma de entender la diferencia entre lo que es la empresa y lo que desearía ser y, por lo tanto, la identificación de las acciones de reducción de *gaps* pertinentes. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, aspecto que daría lugar a un posterior debate en la década de los 90, planteando la superioridad del segundo.

Muchos fueron los que siguieron los planteamientos de Ansoff, planteando la estrategia como el conjunto de las decisiones que determinan la coherencia entre las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno y defendiendo la teoría de la competencia o rivalidad, lo que evidencia la influencia del término y su origen militar. Esta idea se acentúa en 1980 y 1985 con las obras de Michael Porter sobre la estrategia competitiva y las ventajas competitivas.

Siguiendo a Grant, la creación de departamentos de planificación en muchas de las empresas norteamericanas formó parte del movimiento por la introducción de técnicas científicas en la toma de decisiones (análisis coste-beneficio, programación lineal, árboles de decisión). La idea era que una toma de decisiones científica y la planificación racional eran superiores a los azares de la economía de mercado.

⁴ Igor Ansoff. *Corporate Strategy* (London: Penguin, 1985): 18.

Durante los años setenta, sin embargo, las cosas cambiaron drásticamente debido a la inestabilidad macroeconómica introducida por las crisis del petróleo de 1974 y 1979, así como la creciente competencia por parte de los países asiáticos, especialmente Japón. El fenómeno de la turbulencia hacía su aparición. Ante un entorno turbulento era ya difícil planificar las inversiones o la introducción en nuevos mercados en períodos de cinco años. Como resultado, se dio un cambio de la planificación a la estrategia, asociado a la creciente importancia de la competencia como el elemento central del entorno de negocio y la ventaja competitiva pasó al primer plano como la principal meta de la estrategia. Henderson (1989) hace referencia a esta cuestión al afirmar que:

La estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa ... Para cualquier empresa, esta búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde se está y qué es lo que se tiene ... Las diferencias entre uno y los competidores son la base de las ventajas de uno ... El objetivo es aumentar el alcance de esas ventajas, cosa que sólo puede suceder a expensas de los demás.⁵

El cambio de atención hacia la estrategia focalizó la atención sobre las fuentes de la rentabilidad. Inicialmente, durante finales de los setenta y principio de los ochenta, el foco fue el entorno externo de la empresa a través del análisis de los sectores y su estructura y la competencia. Porter fue el pionero de este tipo de aplicación de la economía industrial al análisis de los determinantes de la rentabilidad. Al mismo tiempo, BCG, una firma de consultoría esencial para la historia del pensamiento estratégico, proponía como determinantes de la rentabilidad y de las diferencias en la misma dentro de un mismo sector la cuota de mercado y las economías derivadas del efecto experiencia. Ambas líneas de estudio desembocaron en el proyecto PIMS (Profit Impact of Market Strategy).⁶

⁵ Bruce D. Henderson. "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review* (November-December 1989): 139-43.

⁶ El proyecto PIMS es una base de datos de perfiles de mercados y resultados de empresas americanas y europeas. Fue desarrollado con la intención de ofrecer evidencia empírica sobre las estrategias que conducen al éxito en determinados sectores. Es proyecto identifica diferentes variables estratégicas que tienen impacto sobre la rentabilidad, tales como cuota de mercado, intensidad de las inversiones y calidad de servicio. El proyecto fue iniciado por Sidney Schoeffler en General Electric en los años sesenta; a

La estrategia clásica (desde Chandler hasta Porter), en pleno apogeo durante estos años, como aplicación de la microeconomía, dibujó un cuadro de cambio, según el que había que contener las fuerzas del sector para que la empresa sobreviviese. La estrategia consistía en seleccionar sectores en los que el conjunto de la posición de la empresa en relación a las fuerzas competitivas era favorable y definir una serie de programas generales de acción y compromisos en el ámbito de los recursos para poner en práctica una misión básica. Se trataba de la estrategia como contención. Las estrategias son así patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.⁷

Los análisis de Rumelt (1991) señalaron las limitaciones de la estrategia como contención al poner de manifiesto la pérdida de atractivo de los resultados empresariales como consecuencia de la apertura de los mercados. En mercados protegidos o regulados era posible elegir el sector o contener las fuerzas competitivas, pero la internacionalización y la liberalización de los mercados comenzaba a hacer desaparecer los refugios seguros.

Durante los años ochenta y primera mitad de los noventa, el interés en el rol de la estrategia en la construcción de ventajas competitivas derivó en un cambio hacia el interés hacia los aspectos internos de las empresas. Así, la rentabilidad comenzó a considerarse como una consecuencia directa de las competencias y capacidades de la organización y de sus recursos y éstas se constituyeron en la base sobre la que construir la estrategia. Anteriormente, el énfasis de la estrategia estaba en la definición del posicionamiento óptimo, es decir situarse en aquellos mercados más atractivos. El foco en los recursos internos y capacidades pone el énfasis en las diferencias entre las

continuación el Harvard Management Science Institute se hizo cargo del mismo en los setenta y, desde 1975, ha sido administrado por el American Strategic Planning Institute.

⁷ Porter definía la estrategia como estrategia, ante todo, competitiva, que consistía en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. En esta línea se expresa Harold Koontz en *Estrategia, planificación y control* (México: Fondo de Cultura Económica, 1991).

empresas y la necesidad de explotar dichas diferencias para establecer ventajas competitivas únicas y por ende un posicionamiento óptimo.⁸

Así, la estrategia, como conjunto de esfuerzos que tiene la finalidad de dominar el cambio, adoptó dos fórmulas claras: la estrategia como planificación, en una fórmula más contemporánea que la correspondiente a los años sesenta, y la estrategia como aprendizaje.

La estrategia como planificación trata de establecer la diferencia entre la posición actual y futura de la empresa como el punto de partida para la planificación, de forma que el proceso de planificación se diseña con el fin de eliminar esa diferencia, mediante la modificación del comportamiento.

La pregunta clave es ¿cómo puede mejorar la empresa a través de lo que hace?, frente a la estrategia como contención que preguntaba ¿cómo podemos resultar favorecidos por el lugar en el que estamos? Así, la estrategia como planificación estaría caracterizada por la búsqueda de objetivos y la concesión de especial importancia al propósito general de la empresa, en el sentido expresado por Hamel y Prahalad (1989);⁹ un camino desde el presente hacia el futuro, es decir, una clara visión de adónde se quiere llegar y una agenda de retos que desarrollan capacidades entre el presente y el futuro al que se quiere llegar; y un sistema de medición y control, en el sentido moderno desarrollado por Norton y Kaplan (1993 y 1996).¹⁰

⁸ Prahalad y Hamel, con su artículo “The Core Competente of the Organization” (1990), plasmaban los nuevos tiempos poniendo de manifiesto la importancia de las competencias internas de las empresas como el núcleo para desarrollar la ventaja competitiva.

⁹ Hamel y Prahalad destacan la idea de que las empresas líderes invariablemente comenzaron con ambiciones desproporcionadas para sus recursos y capacidades, pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización que ellos denominan ‘propósito estratégico’ y que se caracteriza por la idea del triunfo, su estabilidad en el tiempo, el esfuerzo y el compromiso personal de todos los empleados. Todo ello unido a un sentido de la urgencia, un sentido competitivo en todos los niveles de la organización, la capacitación de las personas, la disponibilidad de tiempo y el establecimiento de hitos de progreso.

¹⁰ Norton y Kaplan establecen el concepto de ‘Balanced Scorecard’ (BSc) más que como un ejercicio de medición (muchas empresas tienen una completa miríada de indicadores operativos), como un sistema de gestión, con indicadores enraizados en los objetivos estratégicos de la empresa y en las exigencias competitivas, que puede provocar mejoras sustanciales en los productos, los procesos, la relación con los

La estrategia como aprendizaje, por otra parte, se plantea ¿cómo se puede ser original en la manera de pensar? Así, las fuerzas que en las fórmulas anteriores, se trataban de contener o prever, ahora son consideradas como fuentes y estímulos para el aprendizaje. El objetivo es aprender más rápidamente que la competencia.

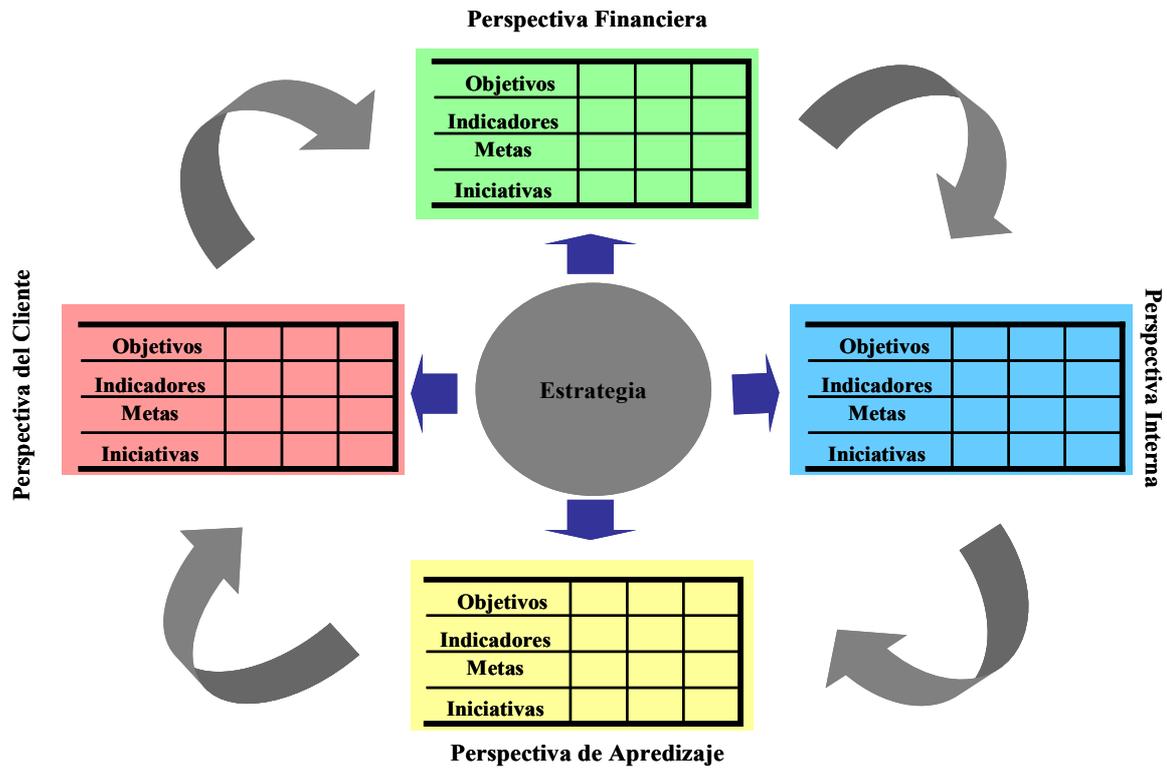
Se hace hincapiés en tres grandes valores: la curiosidad empresarial, es decir la habilidad de plantear preguntas poco convencionales, estructurar nuevas teorías o modos diferentes de hacer las cosas. Senge y De Geus son los principales valedores de este enfoque,¹¹ que tiene la finalidad de hacer prevalecer la curiosidad y la exploración de nuevas ideas y planteamientos; la necesidad de someter a prueba toda teoría, obligando así a descubrir y analizar los errores y estimulando la mentalidad crítica; y, finalmente, la permanencia como recurso de la empresa del conocimiento generado por la interacción de los individuos.

clientes y el desarrollo del mercado. Frente a los sistemas tradicionales de medición basados en el pasado, que nada dicen de cómo mejorar los resultados futuros, el BSc es la piedra angular del éxito presente y futuro al establecer un vínculo entre su presupuesto financiero y sus objetivos estratégicos.

¹¹ Peter Senge fue el arquitecto del concepto de ‘learning organization’ como una organización e individuos que tienen la capacidad de crear resultados que importan. La realidad de lo que vemos o entendemos ver depende de los que creemos ver. La idea es cómo hacer que las personas piensen y se hagan preguntas sobre la realidad para que puedan colaborar en discusiones y trabajar juntos para crear resultados que marquen la diferencia.

Arie de Geus (1988), ya desde sus tiempos en el equipo de planificación de Shell, estaba imbuido de la necesidad del aprendizaje interno continuo como la única posible ventaja competitiva sostenible.

Figura 2. El Balanced Scorecard



Fuente: Norton y Kaplan (1996)

La estrategia como aprendizaje considera así la rentabilidad como resultado del conocimiento y las convicciones de las personas que integran la organización y la velocidad del aprendizaje de las mismas. En este sentido, Stalk, Evans y Shulman (1992) abogan por la idea de la competencia basada en habilidades. La clave de la estrategia está no en los productos o los mercados a los que se dirige la empresa sino en la rapidez de actuación. Para tener éxito, una compañía debe adecuar sus procesos críticos de negocio a una estrategia de habilidades, un conjunto de procesos de negocio estratégicamente entendidos, difícil de imitar.

Para Goddard y Houlder (199x), la estrategia entendida como contención, planificación o aprendizaje tiene un carácter religioso, “pretenden ofrecer a estas empresas que se comprometen en sus rituales, protección frente al cambio, junto a talismanes como

presupuestos, previsiones econométricas, estructuras profesionales y otros artefactos que pueden provenir de la premisa del mito de la supervivencia de la organización.”¹²

Al analizar la estrategia como planificación plantean que el principal problema de este enfoque reside en el hecho de que se abstrae de la realidad del mercado en el que los clientes o los proveedores, o los competidores, al perseguir sus propios fines, se resisten a encajar en los planes que tenemos para ellos. Los problemas de la estrategia como aprendizaje son el espejo. Al apartarse del imperativo de los resultados, se tienta a la empresa a convertirse en un laboratorio de experimentos. En definitiva, la fuerza de un planteamiento es la debilidad del otro. Los planes aportan propósito y rigor, la experimentación aporta conocimiento y realismo. Ya desde 1954, con su gestión por objetivos, Drucker consideraba que las claves de la estrategia eran tener unos objetivos claros y monitorizar el progreso en su consecución y la importancia del capital intelectual.

Mintzberg (1994) trata de aunar ambas posturas y plantea la estrategia como un conjunto compuesto por un plan, un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación, una táctica dirigida a derrotar a un oponente o competidor, un patrón de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, una posición que identifique el lugar que la organización ocupa en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.), y una perspectiva que relacione a la organización con su entorno. Pero, ante todo, para Mintzberg, la estrategia surge de la práctica.

Según Campbell y Alexander (1997), el problema de la dirección estratégica reside en tres grandes cuestiones:

¹² Goddard, Jules y Dominic Houlder.”Estrategia: más allá de la magia”, *Harvard Deusto Business Review*: 39

- En primer lugar, en la confusión entre el propósito, aquello para lo que existe una organización, y aquello que una organización debe hacer para sobrevivir, que no son más que restricciones.
- En segundo lugar, en la dificultad de establecer dónde empezar, es decir, de establecer el proceso de planificación.
- Finalmente, en la asunción y consideración de que los procesos de planificación conducirán a nuevas y mejores estrategias.

De acuerdo con su opinión, la respuesta para desarrollar una buena estrategia no está en conseguir un nuevo proceso de planificación o un mejor diseño del mismo, sino en la comprensión de los beneficios derivados de tener un propósito bien definido y articulado y la importancia del descubrimiento, comprensión, documentación y explotación de ideas sobre cómo crear más valor que la competencia. La cuestión relevante, por lo tanto, es cómo desarrollar nuevas ideas.

En este sentido, se pueden identificar tres planteamientos: los que se focalizan en las cuestiones operativas, los que ponen el énfasis en el futuro y los que ponen la atención en el comportamiento y en la cultura empresarial. En el primer caso, se proclama la importancia de la reingeniería, la calidad total, el *benchmarking*, etc. para encontrar maneras de hacer las cosas mejor.¹³ Este enfoque produce mejoras, aunque estas son de carácter incremental y raramente producen resultados diferenciales. En el segundo caso, se trata de definir los factores críticos para el éxito futuro y, posteriormente, diseñar una organización con las capacidades requeridas. Entrarían en este enfoque desde el análisis competitivo de Porter, el diseño de escenarios y los planteamientos de Hamel (199x) sobre la innovación.¹⁴ En el tercer caso, hay dos grupos: los que creen que la clave está

¹³ Michael Hammer y James Champi, con *Reengineering the Corporation*, son los máximos representantes de este enfoque.

¹⁴ Hamel define la innovación estratégica como la capacidad de reconcebir el modelo actual de negocio de forma que cree un nuevo valor para los clientes, deje fuera de juego a los competidores y produzca nueva riqueza para todos los participantes en la empresa. Para ello es necesario introducir nuevas voces, dar cabida en el proceso no sólo a la alta dirección, nuevas conversaciones, mediante la creación de equipos transversales que compartan conocimientos, nuevas pasiones, mediante la introducción del concepto de rentabilidad emocional (involucración emocional de las personas en los objetivos), nuevas perspectivas y enfoques y, finalmente, la necesidad de experimentar con la práctica, en línea con los planteamientos de

en una visión clara, independiente de los resultados, en la línea de los argumentos propuestos por Hamel y Prahalad (1989) sobre el propósito estratégico, y los que se centran en el aprendizaje, en la línea de Senge y Argyris.¹⁵

En la actualidad, los desarrollos teóricos van, entre otras tendencias (el establecer los efectos distorsionadores de la tecnología, la nueva economía o el uso estratégico del conocimiento dentro de la empresa) de la mano de la aplicación de la teoría de juegos y la teoría del caos¹⁶ a la dinámica de la competencia.

Así, Brandenburger y Nalebuff (1996) afirman que la estrategia exitosa consiste en dar forma al juego al que se juega, no únicamente jugar al juego que uno se encuentra. Para ello, establecen un paralelismo entre el juego y la competencia, partiendo del concepto de *value net* (red de valor).

La red de valor es un mapa que permite explorar las interdependencias del juego. Así, el primer paso en la estrategia es dibujar la red de valor del negocio; el segundo, identificar los elementos que intervienen en el juego: jugadores (son los clientes, los

Senge. Contrasta este enfoque con el tradicional de Drucker de que la estrategia es un proceso de arriba abajo.

¹⁵ Argyris argumenta que la eliminación de las rutinas defensivas de los individuos en una organización, abren la posibilidad del aprendizaje y, por lo tanto, de la receptividad ante los cambios y la proactividad para generar nuevas ideas.

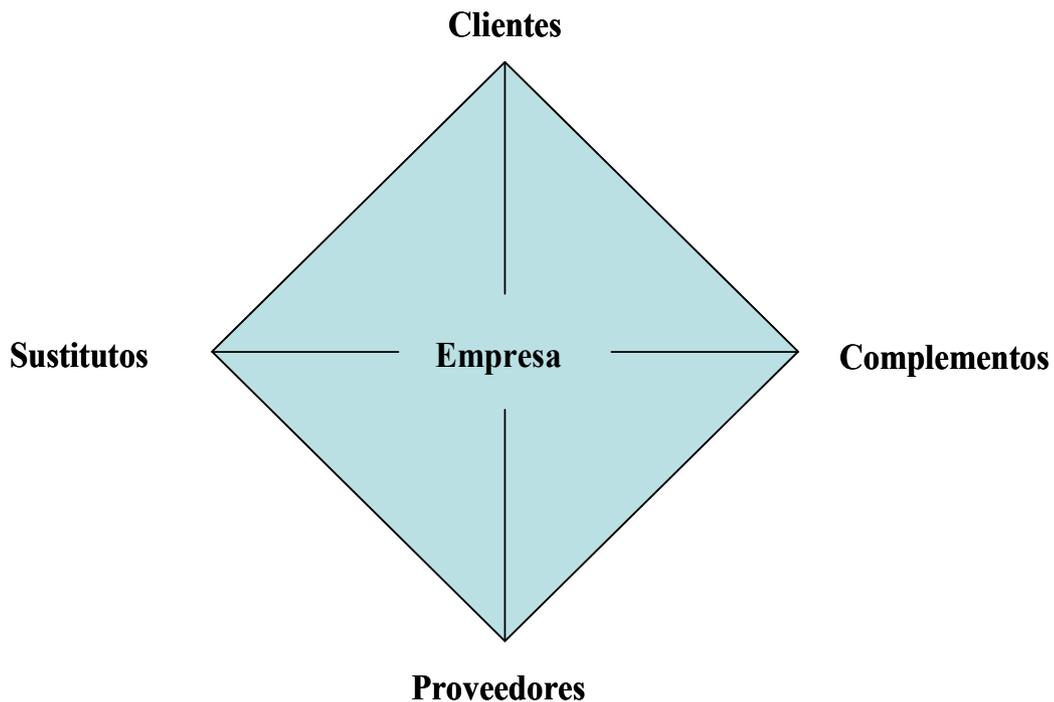
¹⁶La idea de la que parte la Teoría del Caos es simple: en determinados sistemas naturales, pequeños cambios en las condiciones iniciales conducen a enormes discrepancias en los resultados. Este principio suele llamarse efecto mariposa debido a que, en meteorología, la naturaleza no lineal de la atmósfera ha hecho afirmar a muchos científicos que es posible que el aleteo de una mariposa en determinado lugar y momento, pueda ser la causa de un terrible huracán varios meses más tarde en la otra punta del globo. Un ejemplo claro sobre el efecto mariposa es soltar una pelota justo sobre la arista del tejado de una casa varias veces; pequeñas desviaciones en la posición inicial pueden hacer que la pelota caiga por uno de los lados del tejado o por el otro, conduciendo a trayectorias de caída y posiciones de reposo final completamente diferentes. Cambios minúsculos que conducen a resultados totalmente divergentes.

La llamada Teoría del Caos es un nuevo paradigma matemático, aunque quizás, por su inmadurez, aún no tengamos claro todo lo que puede dar de sí esta nueva forma de pensamiento matemático, que abarca campos de aplicación tan dispares como la medicina, la geología o la economía. Entre sus fundadores se encuentran Lorentz (Meteorólogo), Mandelbrot (Ingeniero Comunicaciones), Feigenbaum (Matemático), Libchaber (Físico), Winfree (Biólogo), Mandell (Psiquiatra), y otros muchos. Su aplicación al mundo de los negocios parte de la idea de que los sistemas caóticos tienden a presentar comportamientos estables a los que periódicamente regresan y, por lo tanto, se pueden definir factores de éxito de acuerdo con los patrones estables de comportamiento del sistema económico, e ignorar los períodos caóticos.

proveedores, los sustitutos, los complementos y la empresa misma), valores añadidos (es lo que cada jugador aporta al juego), reglas (dan estructura al juego), tácticas (son los movimientos de los jugadores) y alcance (son los límites del juego). Para cambiar el juego se tiene que cambiar al menos uno de estos elementos y en esto es, precisamente, en lo que consiste el trabajo de la dirección estratégica: cambiar las reglas del juego, el valor añadido, las tácticas, sus límites e incluso los competidores contra los que se compete.

Ello, sin embargo, no está exento de dificultades. La primera trampa es pensar que uno tiene que aceptar el juego (el negocio) en vez de crearlo; la segunda, es pensar que cambiar el juego (el negocio) sólo es posible a expensas de los demás jugadores (competencia) y no mediante la cooperación; la tercera es creer que uno tiene que encontrar algo que los demás no puedan copiar, cuando lo lógico es pensar que uno puede ser imitado y que no es necesario ser original para tener éxito; la cuarta, es no ver el juego en su conjunto, y los roles que cada uno de los jugadores juegan así como las posibles alianzas entre los mismos; finalmente, la quinta, es no pensar metódicamente en cómo cambiar el juego.

Figura 3. La Red de Valor de una Empresa



Fuente: Bradenburger y Nalebuff (1996)

De acuerdo con Mylonadis (2006), existen en la actualidad tres escuelas de pensamiento en relación a la dirección estratégica empresarial:

- La primera se focaliza en el concepto de “posición”. La meta de la estrategia empresarial, de acuerdo con este planteamiento, es encontrar una posición fuerte en el mercado que asegure los beneficios mediante la fortificación de dicha posición contra posibles sustitutos y nuevos competidores. Además de una regulación protectora, la escala y la cautela aseguran que los proveedores y compradores no puedan obtener tajada. La guinda del pastel la pondrían los acuerdos entre competidores para no competir a costa de los márgenes y evitar así beneficiar a los compradores. Evidentemente, lograr una posición fortificada asegura grandes beneficios; sin embargo, existen sectores completamente liberalizados y muy competitivos (p. ej. El comercio al por menor) donde hay empresas que han logrado sobresalir y alcanzar una posición de liderazgo. Este enfoque de la estrategia no ayuda a comprender este hecho.
- La segunda, derivada de las carencias de la primera, pone el énfasis en los “recursos” y su puesta en escena para alcanzar el éxito. De acuerdo con esta escuela de pensamiento, la meta es la acumulación y combinación de recursos para dar a lugar a una receta de éxito que haga sobresalir a la empresa respecto de sus competidores. En este sentido, la cuestión esencial es cómo desarrollar los recursos y capacidades de la empresa de forma que los competidores no puedan copiar dicha receta, aunque los ingredientes sean obvios. Esto tiene sentido en la llamada economía del conocimiento; sin embargo, sabemos que en la economía del conocimiento no hay ventajas que duren eternamente y las empresas deben crear nuevas recetas constantemente para permanecer competitivas.
- La tercera, fomenta el establecimiento de comunidades de práctica. Dado que las nuevas ideas se encuentran más fácilmente fuera de las estructuras organizativas o de la empresa, esta línea de pensamiento propone que los individuos deben salirse de sus límites y desarrollar comunidades de práctica con expertos, competidores, distribuidores, etc. Se trata de una cuestión arriesgada al ser difícil fortificar el conocimiento creado contra el furtivismo.

Como resultado, aparece un nuevo obstáculo para el éxito en el hecho de que aquéllos que promueven la innovación deben superar el descreimiento de sus colegas para vender estas comunidades internamente antes de empezar a funcionar.

Claramente las tres escuelas tienen elementos positivos y negativos. Las tres escuelas son complementarias en la búsqueda del éxito empresarial. La posición y los recursos son grandes ayudas para gestionar el valor que resulta de una determinada ventaja competitiva existente. Las comunidades de práctica pueden servir como fuentes para la creación de valor mediante el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

En suma, como se puede apreciar todos los autores coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

En el plano práctico, las empresas continúan con el problema básico de la formulación de la estrategia: cómo puede una empresa tomar decisiones a largo plazo en relación a nuevos productos, nuevas tecnologías e inversiones cuando el entorno de los negocios está cambiando más rápido que nunca.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y de comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones. Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la 'intención estratégica' de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la intención estratégica poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas. La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar las organizaciones

concienciando de los cambios, construyendo una visión, generando nuevas capacidades, asumiendo la flexibilidad como un principio y manejando los conflictos y las resistencias.

Al analizar las diferentes definiciones se pueden destacar aspectos tales como que la dirección estratégica constituye una actitud de la dirección, presupone un análisis y una formalización y es un proceso integrado en el que están presentes la planificación, organización, dirección y control.

La planificación es, por lo tanto, una parte de la dirección estratégica. Se trata del conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Se trata del análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuerte y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso entre dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos; no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

2.3. Importancia, función y finalidad de la dirección estratégica

Desde sus orígenes, la humanidad ha mostrado su preocupación por anticipar su futuro, como si de esa manera pudiera esquivar su destino, en el caso de los malos augurios, o disfrutar por adelantado las buenas perspectivas. En el mundo actual, ante la creciente interdependencia y rapidez en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos, por mencionar algunos, hace, si cabe, más necesaria la función de anticipar dichos cambios y poner los medios para enfrentarse a ellos en una posición de ventaja.

La dirección estratégica es, en muchos sentidos, un ejercicio de sentido común, a través del que se pretende entender, en primer lugar, los aspectos esenciales de una determinada realidad para, después, proyectarla mediante el diseño anticipado de un futuro posible del que obtener provecho y del camino a seguir. De ahí su carácter estratégico.

En la práctica empresarial habitual, la dirección estratégica es el proceso de especificar los objetivos de una organización y desarrollar las políticas y planes para alcanzar dichos objetivos y de proporcionar y asignar los recursos apropiados necesarios para su implantación. Se trata de una función cuya responsabilidad recae, típicamente, en el máximo ejecutivo de la organización y en su equipo. Provee la dirección general que ha de seguir la organización y debe ser apropiada a los recursos, circunstancias y objetivos establecidos. El proceso exige el ajuste entre las ventajas estratégicas de la organización y el entorno en el que desenvuelve su actividad. En este sentido, un objetivo de la estrategia es situar a la organización en la posición adecuado en su entorno para llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente. Una buena estrategia debe, por lo tanto, integrar las metas de la organización, sus políticas y la secuencia de acciones, de carácter generalmente táctico en un todo cohesionado y coherente.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad empresarial ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección que buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia. El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. La dirección estratégica es la aplicación práctica, con los recursos disponibles, pero también con las limitaciones que impone una determinada organización.

La dirección estratégica, cubre una función importante dentro de la empresa por varios motivos:

- El juicio razonado sobre las perspectivas futuras del negocio es precisamente una de las aportaciones que debe realizar la alta dirección. Para ser efectivo, sin embargo, dicho juicio razonado debe convertirse en visión clara del negocio y de la misión de la empresa en el mismo para ser asumido por parte de quienes toman las decisiones a todos los niveles de la empresa.
- Dicha visión del negocio, además de basarse en análisis más o menos sistemáticos generalmente incorpora ideas y sentimientos (valores) que van más allá de los análisis y que reconvierten en un acercamiento y una filosofía propia de la empresa a la hora de atacar un negocio o un mercado
- La dirección estratégica vela por la incorporación de ideas de todas aquellas personas que conocen el negocio desde distintas perspectivas. En este sentido, la dirección estratégica promueve la consecución de acuerdos como un requisito esencial para compartir y apoyar internamente la implantación de las estrategias ayudando a canalizar las energías y recursos de la organización
- La dirección estratégica y el pensamiento estratégico asociado son el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin dicho fundamento, las decisiones y acciones derivadas pueden llevar a la fragmentación e inconsistencia.
- La dirección estratégica ofrece un marco de referencia para la elaboración de planes más detallados y da respuesta a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Qué opciones son y serán las más adecuadas?

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la dirección estratégica para su crecimiento a medio y largo plazo, así como un promotor del cambio interno y un dinamizador.

La dirección estratégica ofrece una serie de ventajas:

- La dirección estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los responsables dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de

planeación les ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven; también ayuda a los responsables a reconocer las oportunidades seguras y las que conllevan riesgo, y a elegir entre ellas.

- Todo el proceso de dirección estratégica se produce sobre la base de la existencia de un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.
- La dirección estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización. Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y se acerque al destino, no que se aleje o desvíe.

2.4. El proceso estratégico

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en tres grandes fases básicas combinadas e interrelacionadas: la formulación, por una parte, y la implantación y posterior seguimiento, por otra.

La fase de formulación recoge básicamente el planteamiento de estrategias que guíen el comportamiento y la actividad de la empresa en el futuro y que suelen responder a las aspiraciones de la alta dirección y a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de negocio en el que se desenvuelve su actividad.

La formulación de la estrategia requiere llevar a cabo un análisis de situación, tanto interno como externo, a nivel micro y macro del entorno en el que se desenvuelve. De acuerdo con esta valoración, se plantean y determinan los objetivos. Para ello es necesario definir la visión o percepción del futuro posible a largo plazo, la misión o rol

que la organización quiere jugar en la sociedad y los objetivos en sus distintos niveles: corporativos (financieros y estratégicos), de las unidades de negocio, de las áreas funcionales y de las operaciones. Estos objetivos deben, de acuerdo con el análisis de situación, sugerir un plan estratégico que detalle cómo se van a conseguir los objetivos establecidos. Estos tres pasos en el proceso de la formulación estratégica comprenden el dónde se encuentra una organización, a dónde quiere ir y cómo llegar. Son la esencia de la dirección estratégica.

Respecto a la aplicación del proceso de formulación hay quienes ven el mismo un proceso *bottom-up*, de abajo a arriba, *top-down*, de arriba abajo, o como un proceso colaborativo. En el primer caso, los empleados hacen propuestas que son analizadas y, en su caso, canalizadas hacia la alta dirección. Esto generalmente se consigue con procesos de presupuestación de inversiones. Las propuestas se valoran de acuerdo a criterios financieros tales como el retorno de la inversión o el análisis coste-beneficio. Las propuestas aprobadas forman la sustancia de la nueva estrategia que emerge sin un diseño previo. El segundo caso es el más común. EL CEO, con la ayuda de staff de planificación, decide la dirección que la empresa debe tomar. El tercer caso responde a que algunas organizaciones, en aras de enriquecer el proceso de reflexión están empezando a experimentar con técnicas colaborativas que reconocen las aportaciones desde diferentes áreas de la organización.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase de formulación en planes, programas y presupuestos en los que especificar las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y niveles organizativos. En este caso se trata de elaborar planes que permitan hacer operativas las estrategias formuladas.

La implantación de la estrategia requiere, por lo tanto, la asignación de recursos suficientes (financieros, personal, tiempo, tecnología), el establecimiento de una estructura de gestión y equipos multifuncionales de personas capaces de llevar a cabo las tareas encomendadas, la definición o redefinición de procesos existentes y la gestión del proceso en cuanto a monitorización de resultados, establecimiento de mejores

prácticas, evaluación de la eficiencia y efectividad del proceso, formación de los recursos humanos e integración de procesos.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable, además, como parte del proceso una determinada función de control y seguimiento de la implantación que permita la introducción de mejoras y acciones correctoras en la dirección y contenido de las acciones, de acuerdo con la información sobre posibles desviaciones respecto a los resultados esperados (*balanced scorecard*). La función de seguimiento va más allá de los resultados y pretende, además, la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de seguimiento está en base de la implantación, es necesario asignar tareas y responsabilidades, coordinar e integrar acciones, establecer líneas de autoridad y canales por los que debe fluir la información. Además, son las personas de todos los niveles las que van a poner en marcha la estrategia y los planes asociados, por lo que es necesario proveerles de dirección, capacitación y motivación para asegurar el éxito de la estrategia. Todo ello, junto con la estructura organizativa adecuada, estilo de liderazgo y cultura organizativa constituyen la gestión del cambio estratégico, parte fundamental en el éxito de la transformación empresarial que conlleva la implantación de la estrategia.

Figura 4. Gestión del Proceso de Cambio



Fuente: Elaboración propia

La formulación e implantación de la estrategia es un proceso continuo que requiere constante reevaluación y reformulación. La dirección estratégica es, en este sentido, dinámica. Incluye un complejo número de acciones y reacciones. La estrategia es ambas cosas a la vez, planeada y emergente, dinámica e interactiva.

La dirección estratégica opera en diferentes tiempos: las estrategias a corto plazo hacen referencia a la planificación y la gestión del presente. Las estrategias a largo plazo sirven para prepararse para el futuro. Entender esta naturaleza dual de la dirección estratégica es la parte menos entendida del proceso. Para balancear los aspectos temporales de la planificación estratégica se requiere usar estrategias duales simultáneamente.

2.5. La jerarquía estratégica

La estrategia presenta distintos niveles, especialmente si hablamos de empresas multinegocio. El primero es el de la estrategia corporativa, la dirección estratégica en el sentido más amplio y aplicable a toda una organización. Da dirección a los valores corporativos, la cultura corporativa, las metas corporativas y la misión corporativa. Es, por así decirlo, la estrategia paraguas de la empresa diversificada, en la que se definen los negocios en que se debe competir, las aportaciones o sinergias de unos negocios con otros y su contribución a las ventajas competitivas globales de la organización.

Bajo esta amplia estrategia corporativa hay estrategias funcionales o de negocio. Las estrategias funcionales incluyen las estrategias de marketing, de desarrollo de nuevos productos/servicios, de recursos humanos, financieras, legales y tecnológicas. Se pone el énfasis, en este caso, es en los planes a corto y medio plazo y se limitan al dominio de cada una de las áreas de responsabilidad. Cada área se hace responsable de su parte respecto a los objetivos corporativos de forma que sus estrategias se derivan de las estrategias corporativas. Muchas empresas piensan, sin embargo, que la organización funcional no es eficiente y han realizado procesos de reingeniería que les ha llevado a una organización por unidades de negocio. Estas son unidades semiautónomas dentro de la organización. Tienen su propio presupuesto, toman sus propias decisiones sobre productos, políticas de recursos humanos o precios. Internamente son tratadas como

centros de beneficio. Son responsables de sus propias estrategias y de su coherencia con las estrategias corporativas.

El nivel más bajo de estrategias está constituido por las estrategias operacionales, muy focalizadas en el día a día de las operaciones. Estas actividades deben realizarse de acuerdo con un presupuesto pero este no se debe alterar. Drucker promovió este tipo de estrategias en su teoría de gestión por objetivos. Las estrategias operacionales están regidas por las estrategias de negocio y éstas por las estrategias corporativas.

Desde finales de la década pasada ha habido una tendencia hacia una estructura más simple basada en la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas al campo del conocimiento y la información. Así los nuevos sistemas de gestión del conocimiento permiten compartir información y crear metas comunes, lo que entraría en contradicción con mantener los diferentes niveles jerárquicos de la estrategia.

3. PROPUESTA DE MODELO METODOLÓGICO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Introducción

El modelo que se propone trata de ser una síntesis de las diferentes aportaciones del pensamiento en torno a la dirección estratégica. En este sentido, se ha considerado un proceso que aúna la intuición y el rigor, sin menoscabar la creatividad necesaria en todo planteamiento que tiene que ver con la identificación de estrategias aportadoras de valor. Se han considerado asimismo los prejuicios existentes en muchas organizaciones hacia la dirección estratégica, generalmente avalados por las dificultades que, independientemente del tamaño, tienen muchas organizaciones para la posterior implantación, estableciendo el vínculo necesario entre la formulación de la estrategia y la gestión del cambio organizacional que suele requerir su implantación.

El modelo parte del análisis del entorno de mercado., alimentado por el análisis del macroentorno y del microentorno, este último, también denominado entorno competitivo. Dicho análisis permite identificar aquellas cuestiones que tienen mayor relevancia desde la perspectiva externa de la empresa y que determinan el grado de atractivo de una determinada actividad o el previsible retorno de la inversión dadas las condiciones del mercado. El análisis del entorno de mercado también permite la identificación de las principales tendencias de cambio subyacentes o la dirección que típicamente puede tomar la evolución del sector a futuro.

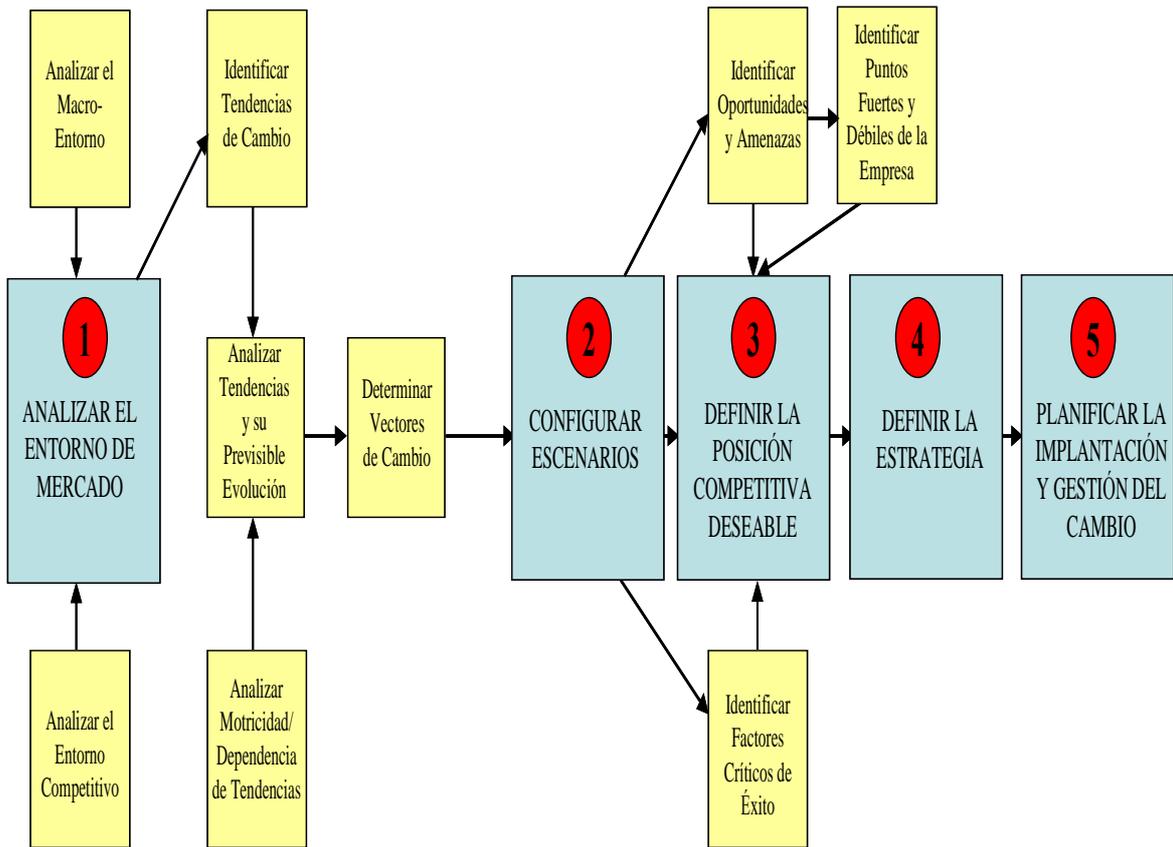
Evidentemente, dichas tendencias pueden o no concretarse en cambios en la dinámica del sector y, sobretodo, pueden ser o no determinantes en su configuración futura. De ahí la necesidad de analizar dichas tendencias y especialmente los vínculos o interrelaciones existentes entre las mismas. Ello hace necesario estudiar hasta qué punto hay tendencias que marcan la dirección y ejercen un papel motor de los cambios, o, por el contrario, hay tendencias cuya evolución es dependiente de aquéllas. Las primeras, las tendencias con carácter motriz, determinan los *drivers* del negocio o vectores de cambio estratégico que pueden permitir definir los posibles escenarios futuros y los

factores críticos de éxito en cada uno de ellos con el fin de identificar y, sobretodo, poner en perspectiva, las oportunidades y amenazas asociadas teniendo en cuenta la posición de fortaleza o debilidad de la organización.

Una vez identificados los escenarios posibles de la actividad en cuestión, el modelo propuesto sugiere definir la posición competitiva deseada, es decir, el rol que la empresa desea jugar en el futuro, teniendo en cuenta la oportunidades y amenazas, los elementos que pueden determinar el éxito en ese futuro, así como las verdaderas capacidades de la organización (puntos fuertes), o las posibilidades de desarrollo de las mismas, y las limitaciones existentes (puntos débiles) que pueden dar al traste con los esfuerzos a realizar, en cada una de las áreas internas de la organización, tanto a nivel de las personas que componen la organización, como de los procesos de trabajo y las tecnologías que los soportan.

El posicionamiento deseado marcará así la estrategia a seguir, sus objetivos y líneas maestras y las acciones, el plan necesario derivado de la misma. Finalmente, no basta con formular una buena estrategia o un buen plan; es necesario, asimismo, prever los cambios internos que la nueva estrategia va a requerir y preparar a la organización para asumir los nuevos desafíos, estableciendo mecanismos que permitan y aceleren la transformación de la organización derivada de la implantación de la estrategia. En definitiva, es necesario establecer una estructura de gestión del cambio estratégico que asegure el éxito del cambio y de la estrategia.

Figura 5. Modelo Metodológico para la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia

3.2. Componentes del modelo metodológico

3.2.1. El análisis del entorno de mercado

Comprende el análisis del entorno de la empresa y de su entorno competitivo (microentorno). Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

Hay tres maneras de analizar el entorno del negocio:

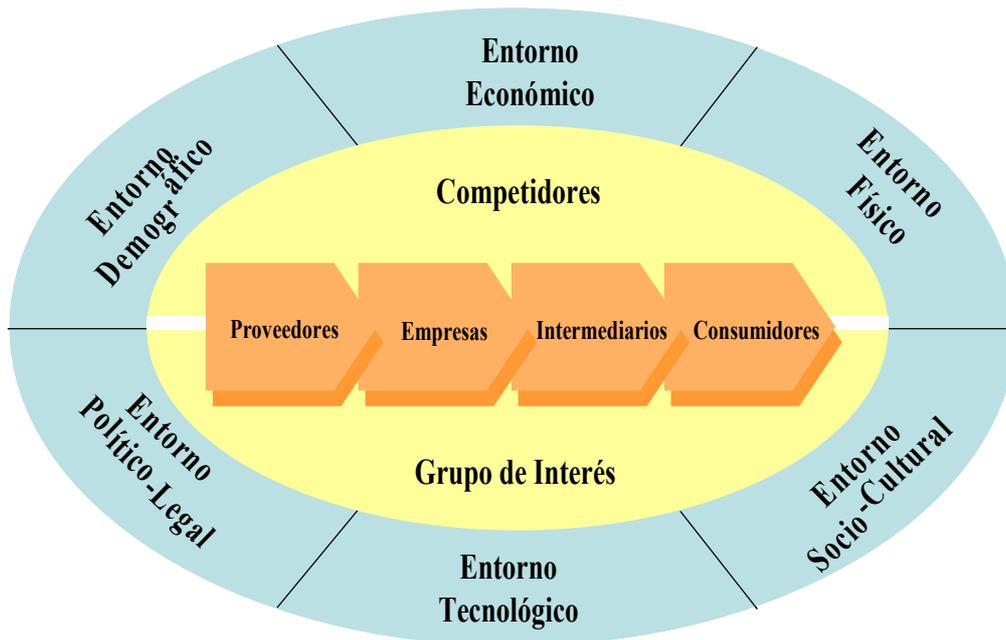
- Análisis *ad-hoc*. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).
- Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continuada sobre un amplio espectro de factores del entorno.

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores, o por lo menos no quedarse rezagados respecto a los mismos, y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

El análisis del entorno, como se ha dicho, generalmente se refiere a la monitorización de aquellas cuestiones que afectan o pueden afectar al macroentorno de la empresa (situación económica, sociodemográfica, política, legislativa, medioambiental) pero también puede incluir la monitorización de las cuestiones o figuras que afectan a la

dinámica del sector (proveedores y cadena de suministro, clientes y canales de distribución, y situación competitiva).

Figura 6. El Entorno de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

- *El análisis del macroentorno.* Incluye el análisis del entorno económico, político-legal, socio-cultural, demográfico, tecnológico y físico. La monitorización y el análisis del macroentorno de la empresa provee información sobre la situación en estos aspectos y los posibles cambios. Su objetivo es explicar cómo las fuerzas sociales, tales como la demografía y la cultura, las fuerzas económicas, tales como las condiciones macroeconómicas y los ingresos de los consumidores, los cambios tecnológicos, tales como la aparición de sistemas de información o comunicaciones, afectan a la empresa.
- El análisis del entorno económico incluye el estudio de elementos como la renta per capita, el crecimiento de la misma, las tasas de empleo y desempleo de la economía, la tasa de inflación, los índices de confianza del consumidor y del inversor, los tipos de cambio y sus diferencias, el análisis de la balanza

comercial, la salud financiera de los socios comerciales, la situación de la balanzas de pagos, etc.

- El análisis del entorno político-legal hace referencia a la monitorización del clima político, nivel de actividad del gobierno, la estabilidad y riesgo político, las políticas económicas de déficit o superávit presupuestario, impositivas y comerciales (aranceles, restricciones), restricciones en flujos financieros internacionales, así como la legislación en materia laboral, de competencia y antimonopolio, sobre propiedad industrial, incentivos a la inversión, otorgamiento de licencias y apertura o cierre de sociedades, entre otras.
- El análisis del entorno tecnológico hace referencia al seguimiento de las inversiones en infraestructura y tecnología, la productividad, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios de la competencia, nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro, nuevas tecnologías y sistemas de información y comunicaciones, así como el coste de acceso a las mismas.
- El análisis del entorno físico hace referencia al seguimiento de las preocupaciones ecológicas que afecten a los procesos de producción de la empresa, al producto o a los hábitos de compra del consumidor.
- El análisis del entorno sociocultural responde a cuestiones como niveles de formación, niveles de ingresos, orígenes étnicos, afiliaciones religiosas, así como actitudes en relación a los valores sociales (individualismo, materialismo, etc.), consumismo, cambios en los hábitos de consumo (medioambientalismo, salud, nutrición, etc.). En definitiva todas aquellas cuestiones que afectan al comportamiento de compra de los consumidores.
- El análisis del entorno demográfico hace referencia a aspectos como el tamaño de la población, la pirámide de edades, distribución por sexos, impacto de la inmigración, etc.

Sin embargo, dada la gran cantidad de aspectos a monitorizar y analizar, es esencial priorizar y distinguir aquello que es vital para el negocio de lo que es simplemente importante o interesante. En este sentido, se debe partir de lo

esencial: para que una empresa tenga beneficios, debe crear valor para sus clientes. Por lo tanto, deberá, ante todo considerar las siguientes cuestiones:

- Entender a sus clientes y saber cómo establecer y mantener relaciones de negocio con ellos.
- Entender a sus proveedores y saber cómo establecer y mantener relaciones de negocio con ellos.
- Conocer y entender la competencia y la intensidad de la misma.

En definitiva, se puede afirmar que el núcleo del análisis del entorno de negocio de una empresa está formado por sus relaciones con los clientes, proveedores y competidores. Esto es lo que compone el microentorno sectorial de una empresa.

No es que los factores macro, tales como las tendencias económicas generales, los cambios en la estructura demográfica, o cambios sociales o políticos, no sean importantes. De hecho, pueden ser críticos a la hora de determinar las oportunidades y amenazas que una empresa va a afrontar en el futuro.

La cuestión es determinar cómo y en qué medida estos factores afectan al entorno sectorial de la empresa. Así, por ejemplo, para la mayor parte de las empresas y sectores, el calentamiento global de la tierra no es una cuestión crítica. Sin embargo, para los fabricantes de automóviles, el calentamiento global, al estar relacionado con la utilización de combustibles fósiles y haber provocado cambios en la legislación sobre el uso del automóvil, nuevos impuestos, etc., sí es un elemento crítico. A la hora de analizar su impacto para los fabricantes, lo relevante es evaluar el impacto sobre la demanda de mercado, sobre sus proveedores y sobre la competencia (no sólo los competidores actuales, sino los potenciales entrantes, así como los proveedores de productos/servicios sustitutivos, como el transporte público).

Al centrarnos sobre el microentorno, se puede determinar qué influencias/tendencias macro son importantes y cómo pueden afectar a la empresa en sus relaciones con sus clientes, proveedores y competidores.

- *El análisis del microentorno.* Incluye el estudio de las interrelaciones entre los clientes, los proveedores y la empresa en aras de la creación de valor. La creación de valor requiere que el precio que paga el cliente exceda el coste incurrido por la empresa. Dicho valor, sin embargo, no se traduce directamente en beneficio, sino que se distribuye entre clientes y proveedores de acuerdo con la relación de fuerzas competitivas. Cuanto mayor es la intensidad competitiva, mayor es la proporción de valor que va al cliente, y viceversa. En este sentido, los beneficios de las empresas pertenecientes a un sector vienen determinados por tres factores:

- El valor del producto para el cliente.
- La intensidad de la competencia.
- El poder de negociación relativo en cada una de las fases en la cadena de valor.

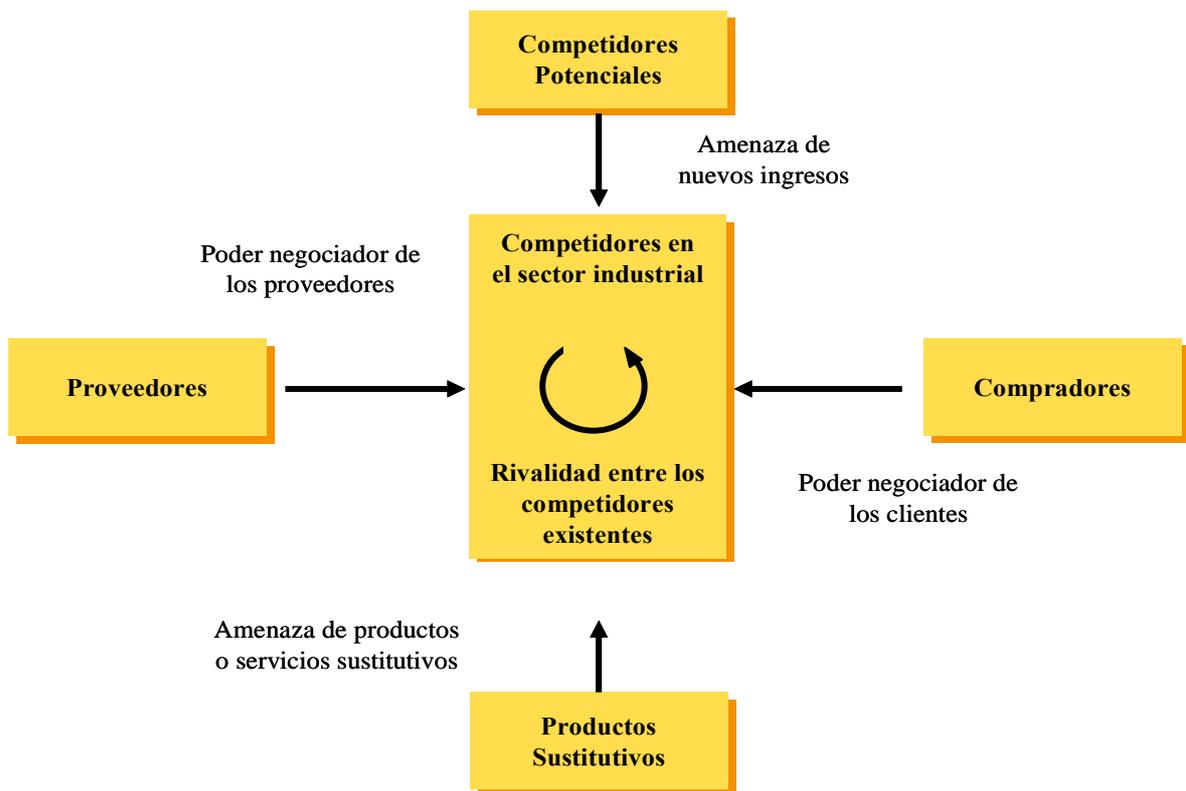
La premisa básica del análisis del microentorno es que el nivel de rentabilidad del sector no es aleatorio ni responde enteramente a influencias específicas del sector, sino que viene determinado, al menos en parte, por la influencia sistemática de la estructura del sector. Esta afirmación se basa en las teorías del monopolio y de la competencia perfecta.

- En el primer caso, una única empresa (protegida por barreras a la entrada de otras empresas) se apropia en forma de beneficio de todo el valor que crea.
- En el segundo, numerosas empresas que proveen un producto indiferenciado, sin barreras a la entrada o a la salida, se apropian niveles de beneficio que simplemente cubren el coste de capital.

La mayor parte de los sectores tienden al oligopolio, una situación intermedia entre las dos anteriores, en la que el beneficio se reparte entre las empresas y los clientes.

Porter (1980) definió un modelo de análisis de las distintas relaciones entre fuerzas competitivas que es de gran utilidad en el análisis del microentorno empresarial, denominado el Esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas. El esquema contempla la rentabilidad de un sector (indicada por la tasa de Retorno sobre el Capital relativa su Coste de Capital) como algo determinado por las cinco fuentes de presión competitiva (tres horizontales y dos verticales). La situación de la competencia en un sector depende de 5 fuerzas competitivas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector de actuación.

Figura 7. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas



Fuente: Porter (1980)

- Competencia de Productos Sustitutivos.
 - El precio que un cliente está dispuesto a pagar por un producto depende, en parte de la existencia o no de sustitutivos. La ausencia de estos hace a los clientes menos sensibles al precio, la demanda es inelástica (i.e. cigarrillos, automóviles) y viceversa (i.e. envío de documentos por correo vs. e-mail).
 - La identificación de productos sustitutivos consiste en la búsqueda de productos que puedan desempeñar la misma función que el producto del sector.
 - La amenaza de sustitutivos viene determinada por productos sustitutivos que mejoran sus prestaciones y precios en relación al producto del sector o la propensión de los compradores a sustituir el producto del sector.

- Amenaza de Nuevos Entrantes.
 - Si un sector obtiene un Retorno sobre el Capital superior a su Coste de Capital, dicho sector atraerá a nuevas empresas, salvo que existan barreras que hagan la entrada suficientemente costosa, como para no hacerla atractiva.
 - La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de las barreras de entrada aunadas a la reacción de los competidores existentes ya en el sector.
 - Existen factores que actúan como barreras al ingreso. Entre otros, los siguientes:
 - ✓ Las economías de escala (p. ej. Los beneficios asociados a un determinado volumen de compras).
 - ✓ La diferenciación del producto (p. ej. Champagne vs. Cava).
 - ✓ Los requisitos de capital.
 - ✓ Los costos del cambio asociados a la realización de nuevas actividades.

- ✓ La posibilidad de acceso a los canales de distribución.
 - ✓ Las ventajas de las empresas del sector en costes independientes de las economías de escala.
 - ✓ La capacidad de respuesta por parte de los competidores.
 - ✓ Una legislación favorable que impida de facto la entrada en el sector.
- Rivalidad entre las empresas que conforman el sector.
 - Para la mayor parte de los sectores, el principal determinante del nivel de rentabilidad es la rivalidad entre las empresas que conforman el sector en cuestión. La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.
 - Los factores que inciden en una mayor o menor rivalidad e intensidad de la competencia son, entre otros:
 - ✓ El grado de concentración del sector (número de competidores y cuotas de mercado).
 - ✓ La diversidad de los competidores en cuanto a objetivos, estructuras de coste, políticas, estilos de gestión, estrategias.
 - ✓ La diferenciación del producto.
 - ✓ Los excesos de capacidad y la existencia de barreras de salida.
 - ✓ La estructura de costes.
 - ✓ Las economías de escala son asimismo un factor que puede inducir a una mayor agresividad en la medida en que exista una escala eficiente del negocio.
- Poder de Negociación de los Compradores.
 - Los compradores compiten en el sector al forzar la baja de precios, al negociar por una calidad superior o mas servicios.

- La fortaleza del poder de negociación de las empresas de un determinado sector depende de la sensibilidad al precio y del poder de negociación relativo de los compradores.
 - ✓ Cuanto mayor es la importancia de un determinado input como proporción del coste total, mayor es la sensibilidad al precio de los compradores.
 - ✓ Cuanto menor diferenciación exista entre los *inputs* provistos por el sector, el cliente estará más dispuesto a cambiar de proveedor dependiendo del precio.
 - ✓ Cuanto más intensa es la competencia entre los clientes, mayor es su búsqueda de mejores precios.
 - ✓ Cuanto mayor es la importancia del input para la calidad del producto del cliente, menor es su sensibilidad al precio.
 - ✓ Cuanto más grandes y concentrados estén los compradores, mayor es su poder de negociación.
 - ✓ Cuanto mayor es la información que posee el comprador, mayor será su poder de negociación.
 - ✓ Cuanto mayor es la capacidad para integrarse verticalmente, mayor es el poder de negociación.

- Poder de Negociación de los Proveedores.
 - Los proveedores pueden competir en el sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos.
 - Un grupo de proveedores es poderoso en los casos siguientes:
 - ✓ Cuando está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector de compradores.
 - ✓ Cuando no están obligados a competir con otros productos.
 - ✓ En el caso de que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.

- ✓ Cuando los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el comprador.
- ✓ Cuando los productos del proveedor están diferenciados.
- ✓ En el caso de que el proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

Las decisiones sobre la inversión en un sector determinado deben estar basadas en el análisis de la dinámica competitiva y en una proyección del retorno previsto. Si comprendemos cómo afecta la estructura del sector a la intensidad de la competencia y a la rentabilidad, podremos utilizar las proyecciones de los cambios estructurales para predecir los posibles cambios en la intensidad de la competencia y en la rentabilidad. El primer paso es entender cómo los cambios sucedidos en el pasado en la estructura de un sector han influido en la competencia y la rentabilidad; el segundo, es identificar las tendencias actuales y determinar como éstas afectarán a las cinco fuerzas competitivas y la rentabilidad del sector. Todo ello permite identificar oportunidades para intentar introducir cambios en la estructura del sector que contribuyan a aliviar la presión competitiva.

- Lo primero será identificar los elementos estructurales responsables de la caída en la rentabilidad.
- Lo segundo, considerar qué se puede cambiar mediante acciones estratégicas: M&A, reestructuración de capacidad, reordenación del mercado, etc.

Uno de los desafíos en el análisis sectorial es definir el propio sector. La mejor manera de hacerlo es determinar el mercado relevante. Ello permite no perder de vista la relación entre las empresas que conforman el sector, esto es, la competencia.

- Las fronteras de un mercado se pueden definir por la sustituibilidad del producto, desde el punto de vista de la demanda, o de la oferta (Grant, 2002).
 - Demanda: si los clientes no son proclives a sustituir coches por camiones, el mercado de BMW deberá definirse como el mercado del automóvil. Si, además, los clientes se decantan por sustituir coches de lujo por utilitarios, familiares, etc., el mercado relevante para BMW será el mercado del automóvil, no el de los coches de lujo.
 - Oferta: si BMW encuentra fácil cambiar su producción de coches de lujo a utilitarios o familiares, BMW estaría compitiendo en el mercado del automóvil en general, no de los coches de lujo.
 - Las mismas consideraciones se aplican a las fronteras geográficas de un mercado (local, nacional, internacional, global). De nuevo el criterio es la sustituibilidad. Si no hay diferencias significativas en precios entre las distintas regiones, hablaremos de un único mercado.

El modelo propuesto por Porter tiene, sin embargo, sus límites. Así, se puede considerar que es de naturaleza estática, al contemplar la estructura del sector como estable y determinada externamente. La estructura del sector determina la intensidad de la competencia, y ésta la rentabilidad del sector. En la práctica, esto no es un proceso lineal que deja inalterable la estructura del sector. La competencia es un proceso dinámico en el que la estrategia transforma la estructura del sector. El esquema de las cinco fuerzas no nos dice nada sobre si una empresa debe competir o cooperar, sobre movimientos competitivos secuenciales ni sobre el rol de las amenazas, promesas y compromisos. La Teoría de Juegos aporta, en este sentido, algunas contribuciones interesantes: permite estructurar las decisiones estratégicas y predecir resultados de situaciones competitivas y permite la elección de estrategias óptimas.

Asimismo, existe una falta de evidencia empírica en relación a la importancia del entorno del sector como determinante de la rentabilidad. El modelo no toma en consideración los productos complementarios (proveedores de productos

complementarios), sólo de los sustitutivos (Grant, 2002). Los proveedores de productos complementarios no son una fuerza competitiva. Cuantos más productos complementarios existan y más cercana sea su relación con los productos del sector, mayor potencial de rentabilidad. Ello podría concretarse en la construcción de alianzas estratégicas (Branderburger y Nalebuff, 1996).

Adicionalmente, desde el punto de vista de la estrategia, esta debe tomar en consideración no únicamente el resultado del análisis del sector sino, asimismo, los recursos que la empresa incorpora al mismo.

3.2.2. La configuración de escenarios

El diseño de escenarios es un método basado en la asunción de que una imagen del futuro lleva a determinados comportamientos en el presente orientados al futuro y guía las elecciones y las decisiones a tomar. Los escenarios se ven así como imágenes posibles del futuro y permiten situarse en unas determinadas condiciones que plantean retos respecto de la situación presente. En el proceso, hay muchas cuestiones a considerar. Muchas veces una visión del futuro comprende valores, deseos, miedos y deseos que es necesario considerar para no sesgar los resultados. Es necesario no hacer un planteamiento idealista. Un escenario no es una predicción específica del futuro, sino una descripción plausible de lo que puede suceder teniendo en cuenta posibles evoluciones de cosas que de alguna manera ya están sucediendo o pueden suceder.

De acuerdo con Schoemaker (1995) el diseño de escenarios es una herramienta de planificación que difiere de otras como la planificación de contingencias o los análisis de sensibilidad o simulaciones por ordenador sobre el comportamiento ad infinitum de variables. Los planes de contingencias sólo examinan las posibles incertidumbres y los riesgos que estas pueden suponer; los análisis de sensibilidad únicamente tratan de predecir el efecto de un cambio en una variable, manteniendo constantes las demás. La simulación por ordenadores únicamente conduce a posibles resultados de un número de iteraciones. El diseño de escenarios, por el contrario, intenta capturar la riqueza de un amplio espectro de posibilidades, estimulando a los que toman decisiones a considerar

cambios que ignorarían y organiza las distintas posibilidades en narrativas comprensibles.

Schoemaker propone la siguiente metodología en la definición de escenarios:

- Definir el alcance en términos de tiempo y las fuentes de incertidumbre sobre el futuro.
- Identifica los principales grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, competidores, etc.
- Identificar tendencias básicas.
- Identificar incertidumbres clave.
- Construir los escenarios iniciales.
- Reflexionar sobre las posibles inconsistencias.

De cara a la toma de decisiones, adicionalmente, plantea investigar a fondo los retos que plantean cada uno de los escenarios y apoyar dicha investigación con el desarrollo de modelos cuantitativos que apoyen la toma de decisiones.

- *La identificación y análisis de tendencias.* La configuración de escenarios futuros parte de la identificación de tendencias en el entorno de mercado, tanto a nivel micro como macro. Se utiliza normalmente en cualquier análisis que tenga que ver con la futura evolución de una determinada situación de mercado. Va dirigida a explorar las cuestiones más importantes (problemas, avances, posibles eventos o conceptos e ideas) que pueden afectar al futuro desarrollo de una determinada actividad. La información es obtenida a partir de una multiplicidad de fuentes que puedan aportar signos sobre el futuro desarrollo de determinadas tendencias. La identificación y análisis de tendencias pretende arrojar luz sobre el futuro y las variables clave que determinarán el contexto competitivo en que habrá de moverse una determinada empresa. Se trata de un *input* fundamental

para analizar diferentes aspectos de una determinada situación y decidir sus claves.

Hay cuatro grandes tipos de indicadores que se suelen examinar en el proceso de identificación de tendencias:

- Indicadores individuales que pueden indicar determinados cambios.
- Determinados eventos relevantes que pueden, asimismo, suponer cambios.
- Las predicciones de los expertos.
- Descripciones estadísticas.

El objetivo último del análisis tendencial es ayudar a las organizaciones a enfrentar las discontinuidades o sorpresas estratégicas mediante la detección temprana de signos que pueden suponer cambios en el entorno de la organización, permitiendo así la reacción anticipativa de la organización a dichos cambios.

La evolución de las tendencias aporta signos de lo que puede deparar el futuro. Por ello es necesario establecer un proceso por el que la organización sistemáticamente monitorice el entorno para conseguir información relevante y que dicha información se disemine por la organización a todos los niveles haciendo partícipes a todos los empleados como proponen las teorías del aprendizaje continuo (*learning organization*).

Las fases de este proceso son cuatro:

- Recolección y monitorización de posibles tendencias.
- Análisis en profundidad de las tendencias, examinando el núcleo y los contextos de los fenómenos asociados. La idea es conocer el potencial de

desarrollo de las tendencias en cuestión y seleccionar aquellas realmente importantes.

- Intentar pensar creativamente sobre la posible evolución de las tendencias y su contexto
 - Agrupar tendencias, tratando de conocer las influencias mutuas.
- *La determinación de los vectores de cambio.* Las tendencias identificadas y soportadas anteriormente están interrelacionadas, influyendo unas sobre otras. Las interrelaciones existentes se pueden valorar de acuerdo con el grado de interdependencia.

Posteriormente, mediante una matriz de impactos cruzados se pueden representar las tendencias gráficamente en un mapa de motricidad-dependencia en el que son fácilmente visualizables las relaciones entre tendencias (grupos jerárquicos) y dos grupos de tendencias especialmente significativos:

- Tendencias de arrastre (alta motricidad y baja dependencia). Son las que definen en mayor medida los ‘drivers’ no controlables de evolución del sector.
- Tendencias pivote (alta motricidad y dependencia). Son las que definen las palancas de cambio que permiten minimizar las amenazas y maximizar los beneficios que resultan de las tendencias de arrastre.

La jerarquización de tendencias lograda mediante el mapa de motricidad-dependencia permite discretizar en torno a un número reducido de vectores sintéticos los posibles escenarios futuros.

3.2.3. La definición del posicionamiento deseado

El posicionamiento estratégico de una organización hace referencia al lugar que quiere ocupar en el mercado, respecto a todos los grupos de interés (clientes, competidores, proveedores, accionistas, empleados), tomando en consideración el entorno de negocio en el que se encuentra la organización, sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas a las que se ha de hacer frente, así como las claves de éxito en el negocio en cuestión. El éxito del posicionamiento residirá en la capacidad de añadir valor en cada una de las relaciones de la organización con su entorno de mercado.

➤ *Identificación y análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades*

La identificación de las oportunidades y amenazas derivadas de los escenarios definidos es un ejercicio esencial, junto con la identificación de los factores críticos para el éxito en dichos escenarios, para poder definir el posicionamiento deseado, así como el análisis de los puntos y fuertes de la organización.

Ya en los años setenta Andrews propuso como herramienta el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), que popularizaría Porter posteriormente. Se trata de un método que se usa habitualmente en la gestión empresarial. Aplicar un análisis DAFO consiste en algo tan sencillo como estudiar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, en relación a las amenazas y las oportunidades que presenta su entorno.

Los parámetros que analiza esta herramienta son, por tanto, internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades):

- **Debilidades:** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Se trata de limitaciones que pueden impedir a la empresa defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, una infraestructura tecnológica obsoleta. Otros ejemplos de debilidades son:

- La inexistencia de una dirección estratégica clara.
 - La incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
 - El retraso tecnológico o en investigación y desarrollo.
 - Una rentabilidad inferior a la media.
 - Una débil imagen en el mercado.
 - Una cartera de productos limitada.
 - Una red de distribución débil.
 - Sistemas y procesos ineficientes (exceso de problemas operativos internos).
- Amenazas: se define como amenaza toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Por ejemplo, para una empresa puede ser amenazante que se regule alguna de sus actividades hasta la inminente aparición de un nuevo competidor. Otros ejemplos de amenazas son:
 - La posible entrada de nuevos competidores con costes más bajos.
 - El incremento en las ventas de los productos sustitutivos.
 - Un crecimiento lento del mercado.
 - Los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores respecto a los productos/servicios que ofrece la empresa.
 - El incremento de barreras y requisitos reglamentarios que llevan asociados incrementos de costes.
 - El creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
- Fortalezas: Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Por ejemplo, una cartera de clientes sólida. Se incluyen dentro de las posibles fortalezas cuestiones como las siguientes:

- La posesión de capacidades en actividades clave.
 - La adecuación de los recursos financieros.
 - Las habilidades y recursos tecnológicos cuando estos son superiores a los de la competencia.
 - La propiedad de una determinada tecnología.
 - Las ventajas en costes.
 - Una buena imagen en los consumidores.
 - La capacidad directiva.
-
- Oportunidades: se trata de factores del entorno que, bien aprovechados, pueden proporcionar ventajas o beneficios que pueden suponer el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Por ejemplo, la necesidad de adaptación al euro, por ejemplo, fue una oportunidad evidente que muchas empresas de informática supieron aprovechar. Otros ejemplos de oportunidades son:
 - La posible entrada en nuevos mercados o segmentos.
 - La posibilidad de servir a grupos adicionales de clientes.
 - La ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
 - Los mercados en rápido crecimiento.
 - La diversificación de productos relacionados.
 - La eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

La estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre las capacidades internas y su posición competitiva externa a efectos de definir las posibles estrategias a adoptar. En un primer caso, basadas en el aprovechamiento de los puntos fuertes de la organización: estrategias de carácter defensivo ante las amenazas existentes, o estrategias ofensivas para el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno. En un segundo caso, basadas en los puntos débiles de la empresa: estrategias de supervivencia ante las amenazas existentes, o estrategias

de reposicionamiento, ante posibles oportunidades de mercado que permitan superar las debilidades existentes.

Cuadro 2. Tipos de Estrategias a Partir del Análisis DAFO

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
DEBILIDADES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Fuente: Porter (1980)

- *Factores críticos para el éxito.* Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo. Los factores críticos para el éxito son, en suma, elementos necesarios para que una organización alcance sus objetivos. Para lograr sus objetivos, la empresa debe cumplir dos condiciones: suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir y sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuales son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, el porqué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es

decir, si la competencia es o no intensa, si se compete en precios o diferenciación de los productos/servicios.

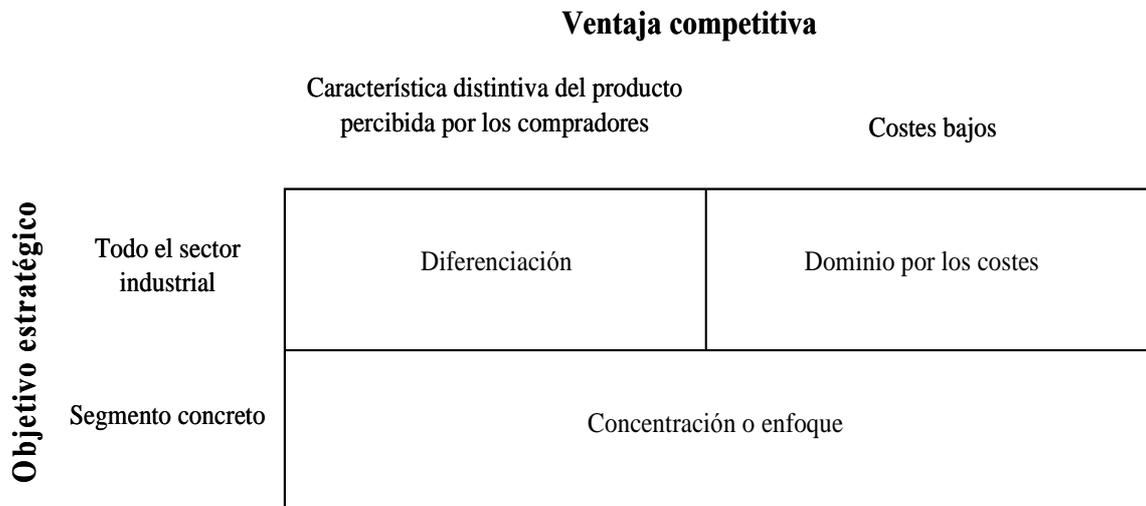
Entre los factores críticos para el éxito pueden estar: las capacidades económico-financieras (cash-flow, crecimiento de los ingresos, márgenes de beneficio), adquisición de nuevos clientes, disposición de canales de distribución, el nivel de satisfacción de los clientes, la calidad de servicios, el desarrollo de productos, el capital intelectual, las relaciones estratégicas con terceras partes, los niveles de retención de empleados, etc. Sin embargo, es importante notar que los factores críticos no son indicadores. Estos últimos son una medida que cuantifica los objetivos y el grado de cumplimiento de las estrategias.

3.2.4. La formulación de la estrategia

Una vez definido el posicionamiento deseado, el siguiente paso es la formulación de la estrategia. Ello conlleva definir la misión (por qué y para qué existe la organización), la visión del negocio desde la perspectiva de la organización, los objetivos de negocio a alcanzar y las líneas maestras de actuación que permitan alcanzar la misión de la empresa en cuanto a los mercados a los que sirve, en relación al desarrollo de las capacidades de la propia organización (organizativas, relacionadas con los procesos, relacionadas con el desarrollo profesional de las personas y relativas a los medios y recursos de soporte).

De acuerdo con Porter (1980) las estrategias a adoptar serán diferentes según se apoyen en una ventaja en productividad o en un elemento de diferenciación. En este sentido hay tres grandes estrategias básicas posibles, según el objetivo considerado (todo el mercado o un segmento específico) y según la naturaleza de la ventaja competitiva (ventaja en coste o en cualidades distintivas del producto).

Figura 8. Estrategias Básicas



Fuente: Porter (1980)

➤ *La estrategia de liderazgo en costes.* Se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia.

- Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en mejoras de productividad, de los gastos de ventas y de publicidad.
- Pone el acento en la obtención de un coste unitario bajo en relación a los competidores.

Poseer una ventaja en costes constituye una protección eficaz frente a las cinco fuerzas competitivas:

- La empresa puede resistir mejor una eventual guerra de precios y obtener, además, un beneficio a nivel de precio mínimo para la competencia.
- Los clientes fuertes no pueden bajar los precios más allá del nivel correspondiente al competidor directo mejor situado.

- La empresa puede protegerse de los aumentos de coste provocados por proveedores fuertes.
- Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para nuevos competidores y una protección frente a productos sustitutivos.

Este tipo de estrategia requiere inversiones continuadas, una competencia técnica elevada en el negocio, una vigilancia estrecha de los procesos de producción y distribución, y la máxima estandarización de los productos/servicios. La función de producción ejerce un papel dominante. Por otra parte, los riesgos posibles vendrían de posibles cambios tecnológicos que anulen la ventaja en costes, la difusión de la tecnología a bajo coste entre los recién llegados e imitadores y la inflación en los costes.

- *La estrategia de diferenciación.* Este tipo de estrategias implican elevadas inversiones y gastos operativos y no siempre son compatibles con objetivos de cuota de mercado. Tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador que le diferencien de otros competidores. La empresa tiende así a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado.

La diferenciación puede tomar diversas formas: imagen de marca, avance tecnológico reconocido, apariencia exterior, servicio postventa, ... y también protege a la empresa de las fuerzas competitivas:

- Reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y mejora la rentabilidad.
- Constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores.
- La mayor rentabilidad aumenta la resistencia frente a aumentos de costes impuestos por proveedores fuertes.

- Las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de los clientes constituyen una protección frente a productos sustitutivos.

Este tipo de estrategia requiere de la existencia de una gran competencia en marketing, más que en avances tecnológicos, una capacidad para analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado y la coordinación de esfuerzos entre I+D, producción y marketing. Los riesgos asociados provienen del posible diferencial de precios en relación a los competidores, la posible banalización del producto y las imitaciones de bajo precio.

- *La estrategia del especialista.* Este tipo de estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado en su conjunto. El objetivo es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades de dicho segmento mejor que ningún otro competidor, permitiendo así cuotas de mercado elevadas dentro del segmento al que se ha elegido servir, aunque débiles en relación al mercado total.. Se trata de un tipo de estrategia que implica bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o las dos a la vez, pero focalizadas en una población-objetivo escogida.

3.2.5. La implantación de la estrategia y la gestión del cambio

La implantación de la estrategia es, probablemente, desde el punto de vista de la experiencia práctica uno de los hitos de mayor trascendencia en el proceso estratégico y, también, de mayor dificultad. Existe una tendencia a que el proceso de dirección estratégica culmine con la formulación de estrategias, de planes para llevarlas a cabo, sin considerar plenamente el grado de preparación que la organización tiene para asumir los cambios que son necesarios para llevar a cabo la estrategia. Ello suele llevar al fracaso en la implantación de estrategias, a priori, bien diseñadas y definidas.

Hay muchas razones para el fracaso de la dirección estratégica y muchas de esas razones tienen que ver con la ausencia de una gestión efectiva del cambio

organizacional que suele ir aparejada con la implantación de la estrategia. Causas de dicho fracaso suelen ser:

- El fracaso en entender al cliente: ¿por qué compran?, ¿hay una necesidad real del producto?
- Incapacidad para predecir la reacción del entorno: ¿qué harán los competidores?
- Sobreestimación de las competencias de los recursos: ¿puede el personal, los y los procesos actuales alinearse con la estrategia?, ¿se les provee de medios y capacitación para adoptar las nuevas estrategias?
- Estimación de tiempo demasiado optimista.
- Fracaso en el seguimiento del plan.
- Compresión inadecuada de las resistencias internas al cambio.
- Pobre comunicación por insuficiente información.

La gestión del cambio es el proceso de desarrollar un enfoque planificado hacia el cambio en la organización cuyo objetivo es maximizar los beneficios colectivos que, supuestamente, traerá la implantación de los cambios derivados de las nuevas estrategias, y minimizar los riesgos asociados.

La gestión del cambio se puede enfocar de diversas maneras y puede afectar al conjunto de la organización o a una parte de ella. Cuando se habla de un cambio estratégico, generalmente, toda la organización ha de hacerse eco de la nueva estrategia, tanto desde el punto de vista de las personas, como de los procesos y las herramientas de trabajo y la gestión del cambio deberá afectar a todos ellos, así como prevenir o superar las barreras o resistencias internas a los cambios propuestos. En este sentido, se puede decir que la gestión del cambio es multidisciplinar.

Las responsabilidades de los gestores de la compañía incluyen desde la estimación de cómo pueden los cambios sugeridos por la implantación de la estrategia afectar o impactar en los comportamientos de las personas, en sus motivaciones y en su forma de

trabajar (procesos, herramientas y tecnología), hasta la prevención de posibles resistencias y la monitorización de su implantación efectiva. Por ello, es necesario:

- Que la dirección de la compañía lidere el cambio, convirtiéndose en los verdaderos inspiradores de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso de toda la organización en su conjunto.
- Dejar de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, e instaurando procesos participativos y una organización más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo en la toma de decisiones.
- Utilizar los nuevos desarrollos que las nuevas tecnologías permiten para optimizar los flujos de información y comunicación.
- Ser conscientes de que los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado.

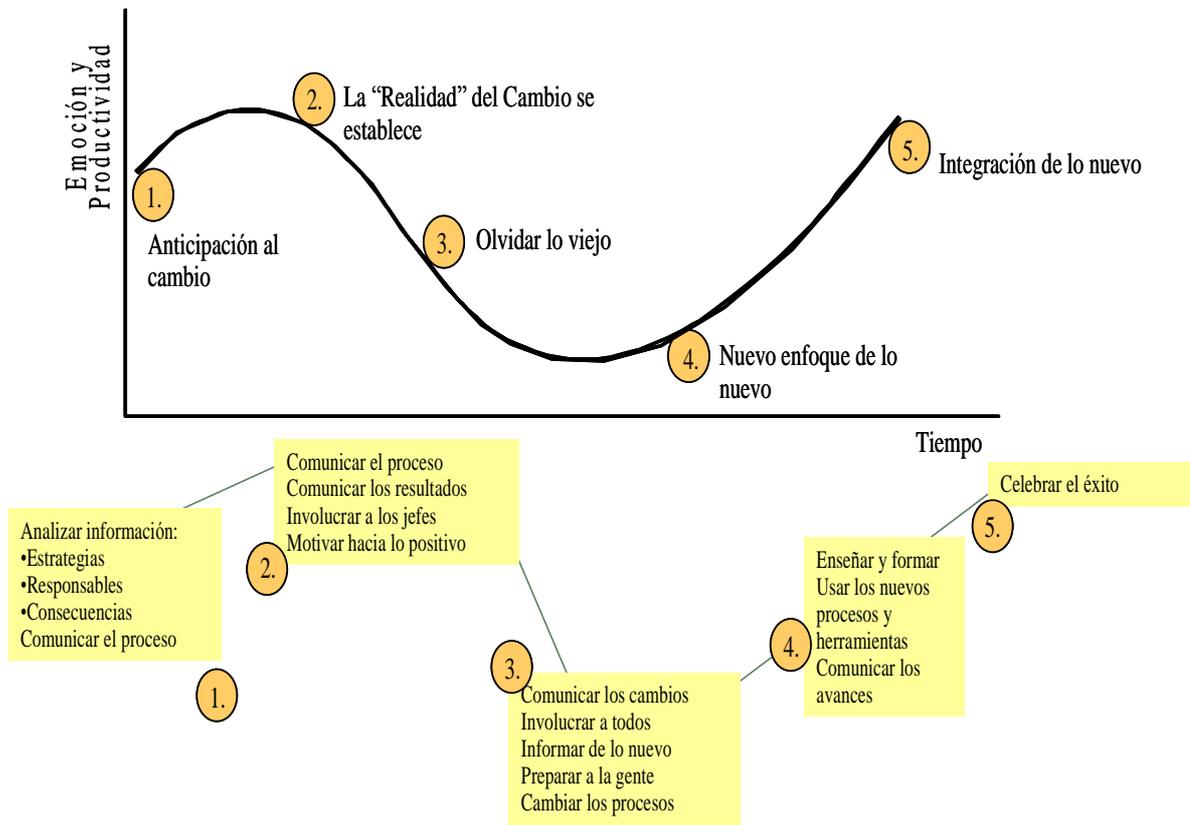
En líneas generales, un programa de cambio deberá:

- Describir el proceso de cambio a todas las personas afectadas y explicar las razones del cambio. Esta información debería ser completa, no sesgada, veraz, transparente y puntual.
- Ser diseñado para implantar de forma efectiva el cambio al tiempo que está alineado con los objetivos de la organización, su estrategia y las percepciones de sus empleados.
- Proveer el soporte necesario a los empleados mientras estos se adaptan al cambio e involucrarles directamente en el proceso.

Típicamente, los procesos de cambio pasan por una serie de fases:

- *Anticipación.* Durante esta etapa, se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costes del cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- *Realidad del cambio.* En esta fase, se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen.
- *El valle de la desesperación.* En esta etapa, la organización debe comenzar a funcionar en sintonía con los cambios introducidos, pero estos no se han interiorizado suficientemente, al tiempo que las referencias del pasado son todavía recientes.
- *Consolidación.* Finalmente, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la dirección continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Figura 9. Etapas en el Proceso de Cambio



Fuente: Elaboración propia

4. APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO AL SEGURO DE SALUD

En aras de comprobar la idoneidad del modelo metodológico propuesto para una Dirección Estratégica efectiva del sector asegurador se ha modelizado el caso del Seguro de Salud a fin de derivar de su análisis posibles recomendaciones estratégicas para las empresas del sector. En este sentido, se aplica en las páginas subsiguientes el esquema metodológico en sus aspectos principales.

4.1. Análisis del entorno de mercado del seguro de salud

El análisis del entorno de mercado arroja los siguientes hechos:

- *A nivel del macroentorno y de la configuración de los sistemas de salud, es preciso constatar la siguiente problemática:*
 - El gasto sanitario se encuentra en España, en términos de participación en el PIB, en torno al 7,7%, en unos niveles sensiblemente inferiores a otros países de la UE, pese a que el crecimiento de dicha participación ha sido el más elevado en los últimos 25 años. Esto hace pensar que la tendencia futura será de incremento continuado. Dicha tendencia está asimismo avalada por el bajo gasto per cápita en sanidad, alrededor de \$ 600, en relación a la media europea (\approx \$ 1500).

Cuadro 3. % sobre el PIB del Gasto en Salud en Países de la UE

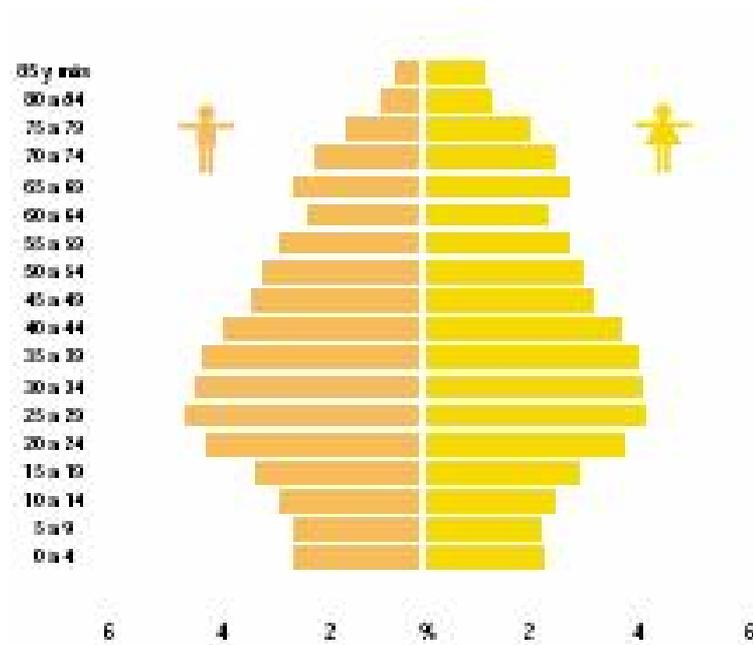
País	1996	1997	1998	1999	2000
Bélgica	8,8	8,5	8,5	8,7	8,7
Dinamarca	8,3	8,2	8,4	8,5	8,3
Alemania	10,9	10,7	10,6	10,7	10,6
Grecia	8,9	8,7	8,7	8,7	8,3
España	7,7	7,6	7,6	7,7	7,7
Francia	9,6	9,4	9,3	9,4	9,5
Irlanda	7	6,9	6,8	6,8	6,7
Italia	7,5	7,7	7,7	7,8	8,1
Luxemburgo	6,4	5,9	5,8	6	..
Holanda	8,3	8,2	8,1	8,2	8,1
Austria	8,7	8	8	8,1	8
Portugal	8,5	8,6	8,3	8,4	8,2
Finlandia	7,7	7,3	6,9	6,9	6,6
Suecia	8,4	8,1	7,9
Reino Unido	7	6,8	6,8	7,1	7,3

Fuente: INE, Indicadores Sociales, 2006

- La estructura demográfica actual de la población española permite prever un envejecimiento progresivo de la misma en los años futuros, tal y como ha venido sucediendo en los últimos años.¹⁷ Esto repercutirá en una mayor demanda de servicios sanitarios que deberán ser cubiertos por la sanidad pública y por la privada. De hecho esta ya se ha materializado en un aumento del gasto sanitario en los últimos años.

¹⁷ Las causas del fenómeno se pueden buscar en la evolución de tres factores que, con diferentes ritmos, actúan en paralelo: por un lado, el fuerte aumento de la población en edad de jubilación, que será todavía más notable en las próximas dos décadas, a medida que los hijos del *baby boom* comiencen a llegar en masa a los 60-65 años; por otro, la caída estrepitosa de los índices de fertilidad; finalmente, el hecho de que los mayores permanecen cada vez más tiempo, más que generaciones anteriores, en situación de jubilación o, lo que es lo mismo, viven cada vez más. Las implicaciones económicas del proceso de envejecimiento de la población alcanzan a distintos aspectos del entorno económico; en particular, el envejecimiento de la población presionará al alza sobre ciertas partidas del gasto público, principalmente el gasto en pensiones y el sanitario.

Figura 10. Estructura de la Pirámide de Población Española



Fuente: INE, Censo Nacional, 2001

- El violento cambio en el entorno de tipos de interés de hace una década, en que llegaron a alcanzar el 11%, y el entorno de estabilidad de los mismos, actualmente en el 4%, hace más difícil compensar malos resultados técnicos con ingresos financieros. Es un factor que añade presión adicional a las compañías aseguradoras.
- Los sistemas sanitarios y la situación de los seguros privados de salud difieren en gran medida de unos países a otros. En líneas generales, se pueden apreciar tres grandes modelos sanitarios:
 - El modelo del Servicio Nacional de Salud, de carácter universal, financiado a través de los impuestos.
 - El modelo del seguro social (Francia), en el que la sanidad se financia a través de las contribuciones sociales de empresarios y trabajadores.

- El modelo privado (USA), en el que la sanidad se financia a través de las contribuciones de particulares y empresas a compañías aseguradoras, subsistiendo un sistema de beneficencia pública bajo mínimos.
- Subsisten las diferencias entre los distintos países en aspectos como lo siguientes:
 - El nivel de competencia existente entre proveedores sanitarios y su regulación.
 - El coste en la calidad de las prestaciones.
 - El grado de centralización o descentralización en las estructuras de decisión.
 - Las interrelaciones entre los distintos agentes.
 - La capacidad de decisión de los pacientes/usuarios/clientes.
- Se aprecia, sin embargo, una convergencia en torno a una serie de factores que plantean desafíos comunes:
 - Desde los años 70, el gasto sanitario público y privado ha venido aumentando su participación en el PIB de los distintos países y el nivel de inflación de estos servicios ha crecido por encima del índice general, debido fundamentalmente a los siguientes factores:
 - ✓ Envejecimiento de la población.
 - ✓ Cambios en los patrones de enfermedades.
 - ✓ Mayores exigencias de los ciudadanos.
 - ✓ Nuevos desarrollos en el diagnóstico y en los tratamientos (nuevas tecnologías más caras).
 - ✓ Aumento del gasto farmacéutico y del precio de los medicamentos.

- La necesidad de controlar el déficit público ha empujado a muchos países a traspasar al sector privado parte de las prestaciones sanitarias asumidas por el sector público, incrementándose así la presencia del sector privado (aseguradoras, proveedores).
- Dichos desafíos se pueden concretar en tres grandes líneas: la labor de contención de costes, el mantenimiento del acceso a las prestaciones sanitarias y la mejora de la calidad de las prestaciones, jugando el sector privado un papel de creciente protagonismo en todas ellas.
 - Introducción de fórmulas de gestión novedosas.
 - Introducción de sistemas de copago.
 - Colaboración con el sector público en la asunción de riesgos.
 - Establecimiento de protocolos clínicos, farmacéuticos, etc.
 - Utilización de nuevas tecnologías de información (contabilidad analítica, sistemas de información clínica).
- *Respecto a la situación actual del sector asegurador español*, este presenta los siguientes rasgos generales:
 - El mercado asegurador se caracteriza a nivel macro en estos momentos por la interacción de diversas fuerzas:
 - Desregulación de los mercados financieros.
 - Cambios de los mercados de capitales debidos a la globalización y a la competencia.
 - La aparición de nuevos riesgos y, por tanto, una mayor exposición de las entidades al riesgo.
 - La creciente relevancia que adquiere el gobierno corporativo debido a los escándalos contables que se han sucedido en los últimos años y la aparición de nuevas reglas.

- Mejora en las transacciones, la puesta en marcha y lanzamiento al mercado de nuevos productos y la mayor complejidad de los mismos con componentes financieros y de riesgo.
 - Necesidad de incorporar nuevas tecnologías y de cambiar los sistemas *legacy* para adaptarlos a las nuevas normas contables.
 - Cambios en la regulación del sector, como los que propone Solvencia II.
- De acuerdo con un reciente estudio, el mercado asegurador y reasegurador ha experimentado una serie de cambios importantes en los últimos tres años debido a los acontecimientos de especial relevancia (atentados terroristas, catástrofes naturales, crisis de los mercados financieros...) que han tenido lugar y que nos sitúan ante un panorama muy distinto al de años atrás. Así, desde finales de 1999 y principios de 2000 la situación de mercado blando provocada por un exceso de oferta aseguradora de años anteriores comenzó a cambiar de rumbo, invirtiéndose el proceso de reducción continua de primas. A lo largo de 2000 y 2001 se produce una clara tendencia al alza en todos los ramos, especialmente influenciados por el incremento de las tasas del negocio de empresas y reaseguro.

Esta tendencia se reforzó enormemente tras el atentado de las Torres Gemelas, que constituyó el mayor siniestro individual de la historia para la industria aseguradora. El 11 de Septiembre de 2001 supuso un antes y un después para el sector asegurador/reasegurador en cuanto a la percepción del riesgo: causas, potencial de riesgo, concentración, extensión, interrelación e interdependencia de los riesgos. Lo anterior, unido a la caída de los mercados de valores, produjo durante los años 2002 y 2003 una reducción de la capacidad del mercado asegurador no-vida de 225.000 millones de dólares.¹⁸

- Sin embargo, se puede afirmar que la peor fase del ciclo duro de mercado ya ha pasado, habiéndose llegado a una situación caracterizada por una variación moderada de primas, de distinto signo dependiendo de los ramos de seguro y la estadística de cada cliente, una limitación de las coberturas, en

¹⁸ AON (Grupo AON Gil y Carvajal). “Informe Renovaciones 2003-2004”. [en línea], <http://www.aon.com/es/es/images/photos/Informe%20Renovaciones%202004.pdf> [Consulta: 30/05/2005]. Dicho Informe se dio a conocer en nota de prensa el 22 de marzo de 2004.

cuanto a condicionados, exclusiones, etc., un mayor rigor en la selección de riesgos, manteniéndose criterios de suscripción selectivos, penalizando a los asegurados con peor siniestralidad histórica y carentes de una política de prevención de riesgos adecuada, la utilización de fórmulas de Transferencia Alternativa de Riesgos (uso de compañías cautivas, reaseguro financiero, seguros finitos, titulaciones, etc.).

- Considerando los distintos ramos, la distribución del negocio asegurador en España es la siguiente:
 - El volumen de primas del sector asciende a casi cuarenta y nueve mil millones de euros en 2005, lo que supuso un crecimiento de casi el 8% respecto al año anterior, de los cuales el 42,2 % corresponde al seguro de vida y el 57,8% restante al resto de ramos, a los que comúnmente se denomina “no vida”, por tener un tratamiento diferente, tanto desde el punto de vista del negocio como de la gestión del mismo.
 - Dentro de los ramos “no vida”, con un volumen de primas de veintiocho mil millones de euros, destaca el ramo del automóvil por encima de los demás, aunque con crecimientos comparativamente menores, seguido de multirriesgos, el que más crece, fundamentalmente el seguro de hogar, y salud, con un crecimiento del 9,4% en 2005.

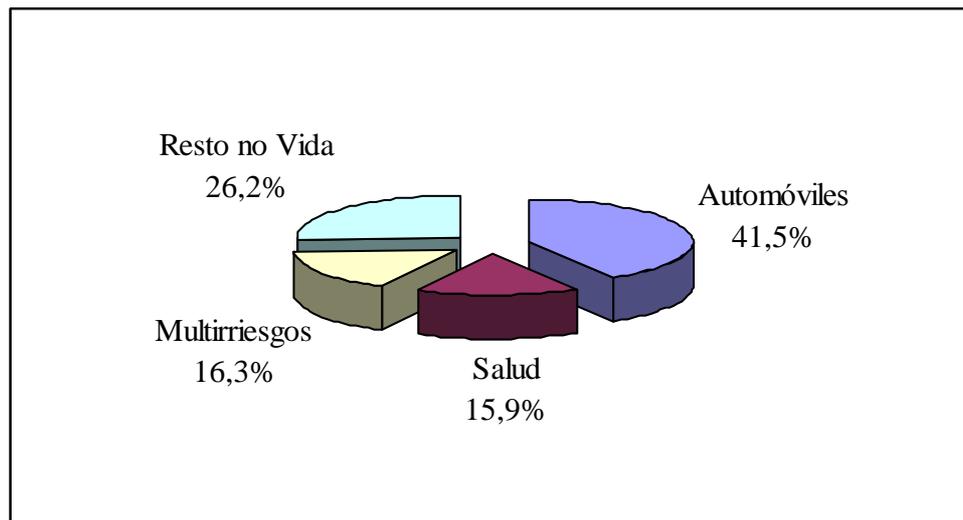
Cuadro 4. Volumen de Primas Sector Asegurador en España y % de Crecimiento

Ramos	Volumen primas 2004 (M. euros)	Volumen primas 2005 (M. euros)	(%) Crecimiento
Vida	18.972	20.522	8,2
No Vida	26.245	28.165	7,3
Total Seguro Directo	45.217	48.687	7,7

Ramos no Vida	Volumen primas 2004 (M. euros)	Volumen primas 2005 (M. euros)	(%) Crecimiento
Automóviles	11.237	11.688	4,0
Salud	4.097	4.484	9,4
Multirriesgos	4.161	4.600	10,6
Resto no Vida	6.759	7.393	9,5
Total no Vida	26.245	28.165	7,3

Fuente: ICEA, 2006

Figura 11. Principales Ramos “no Vida” en España (% del volumen de primas)



Fuente: ICEA, 2006

- El sector asegurador español está fuertemente atomizado. Ninguna compañía supera el 5% de cuota, aunque una vez considerados los grupos empresariales, el líder del mercado, MAPFRE, ostenta alrededor del 14% de cuota de mercado (ICEA, 2006), en un mercado en el que operan alrededor de 400 compañías.
- Presenta una cierta tendencia a la concentración en los últimos años (fusiones y desapariciones)
- El crecimiento de las primas está fuertemente correlacionado con la tendencia económica del país.
- Los productos estrella del mercado español son los de autos y vida. Se explica por la obligatoriedad legal para el caso de autos y por el creciente volumen de hipotecas y préstamos personales para los seguros de vida.
- La rentabilidad es el caballo de batalla. La bajada de tipos de interés en los últimos años ha provocado un mayor control de las variables técnicas del negocio, lo que ha mejorado sustancialmente la rentabilidad técnica, frente a unos comparativamente menores resultados financieros producto de las inversiones. Si bien los resultados técnicos han mejorado sustancialmente, gracias a una mayor profesionalización del negocio, las inversiones financieras siguen actuando de colchón para compensar los malos resultados técnicos cuando estos se producen.

Cuadro 5. Estructura del Sector Asegurador en España (primeros grupos)

NOMBRE DEL GRUPO	Primas Seguro Directo 2005 en euros (datos provisionales)
MAPFRE	6.902.534.545,54
ALLIANZ	2.405.954.900,36
GENERALI	2.193.827.886,87
AXA	2.002.616.156,27
ZURICH	1.997.551.708,38
CAIFOR	1.987.597.466,39
AVIVA	1.857.446.236,88
BBVA SEGUROS	1.821.379.513,96
CASER	1.587.647.888,12
GRUPO CATALANA OCCIDENTE	1.482.125.974,10

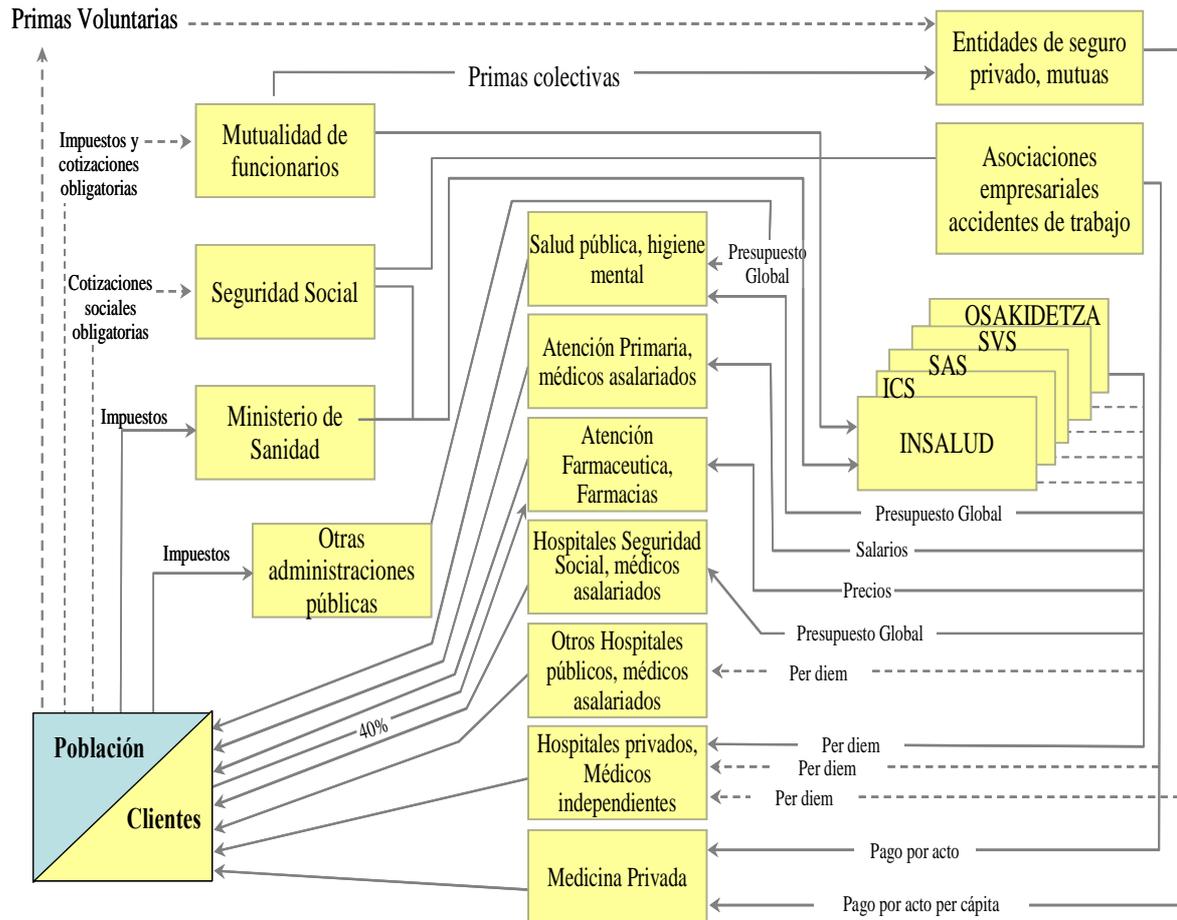
Fuente: ICEA, 2006

➤ *El mercado del seguro de salud en España*, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Coexistencia con un Sistema Nacional de Salud público de cobertura universal. Las relaciones son complejas y plantean interdependencias y duplicidades que hacen que el sistema funcione de forma subóptima.
- Siniestralidad relativamente estable en el tiempo aunque superior a otros ramos “no vida” por la escasa y dificultosa selección de riesgos y con una tendencia al alza por el encarecimiento de los costes unitarios y el incremento de actividad. En la actualidad la siniestralidad se encuentra en torno al 80% (ICEA, 2006).
- Gastos en gestión inferiores a otros ramos, tanto externos (por la utilización de canales propios) como internos (por la gestión de grandes colectivos, especialmente funcionarios y personal de las fuerzas armadas, mayoritariamente adscritos al seguro de salud privado, merced a sus

convenios respectivos con el Estado, que les brinda la oportunidad de elegir entre el Sistema Público y el privado), por lo que el resultado técnico suele ser más estable que en otros ramos y, generalmente, de signo positivo.

Figura 11. Estructura de la Asistencia Sanitaria en España



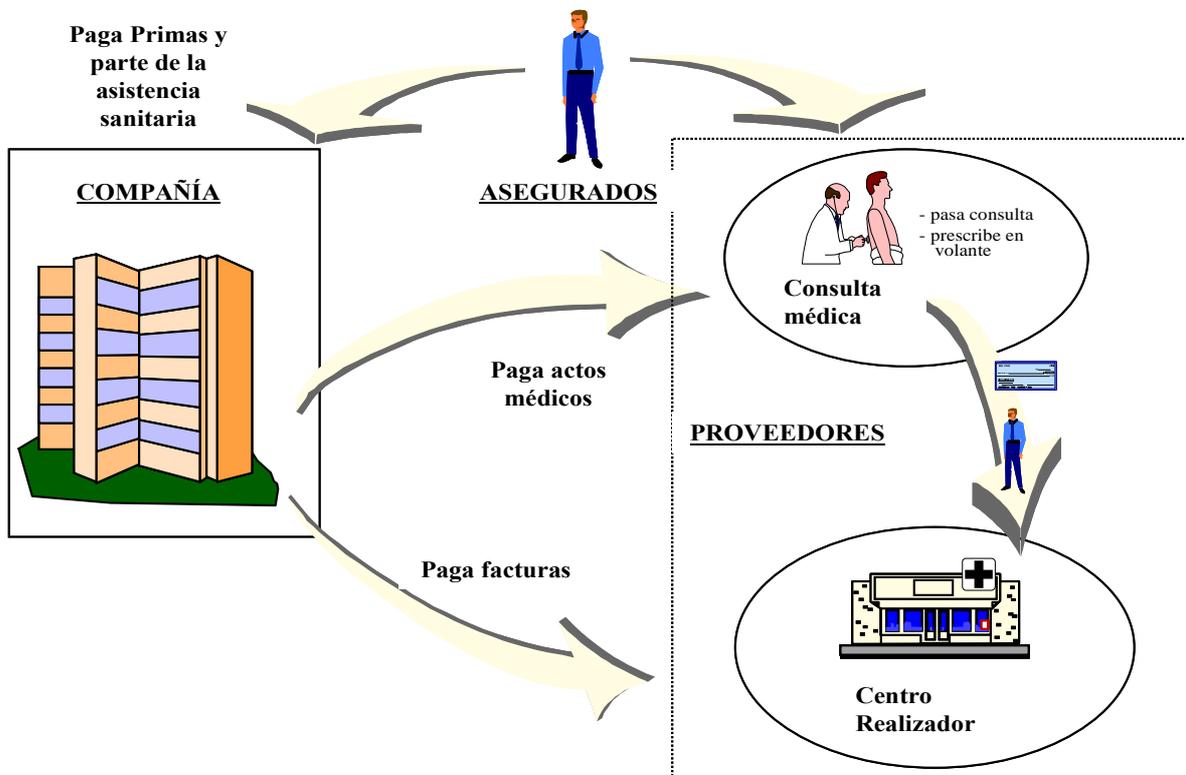
Fuente: Elaboración propia

- Concentración empresarial: los tres primeros competidores abarcan el 50% de la cuota de mercado y los diez primeros más del 70%.
- Cierta estancamiento del número de asegurados (en torno a los 8 millones, lo que supone un crecimiento importante en los últimos diez años, en torno a un 25%, en gran parte debido a la inmigración) y alta concentración de la clientela, tanto geográficamente (Cataluña y Madrid suponen más del 52%

del total) como en la naturaleza de los clientes (el colectivo de funcionarios supone un tercio del total).

- Constante incremento de las primas en los últimos diez años, si bien la tendencia se ha estancado.
- La estructura del mercado está compuesta por las propias compañías aseguradoras, los proveedores médicos y los clientes.

Figura 12. Principales Agentes y Relaciones

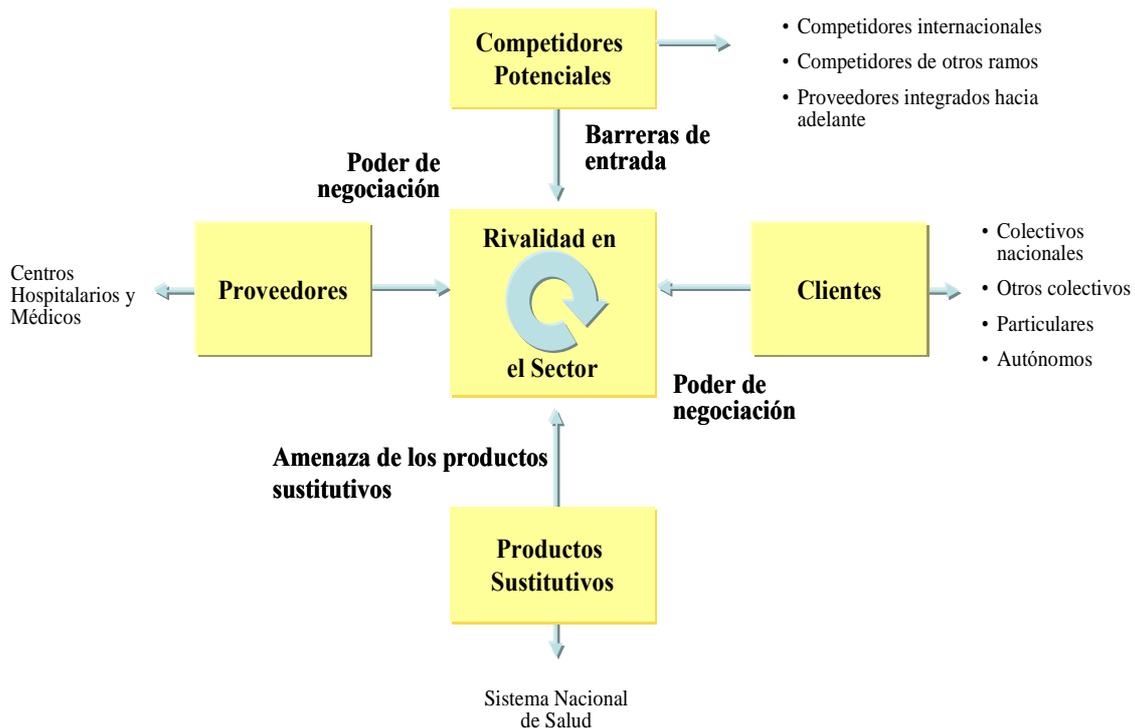


Fuente: Elaboración propia

- El atractivo del mercado está determinado, además de por el nivel de rivalidad existente entre las empresas que conforman el sector, por la interacción de las distintas fuerzas competitivas, siguiendo el modelo propuesto por Porter, que inciden sobre la rentabilidad del sector. Así, en el mercado del Seguro de Salud, las empresas se enfrentan no sólo a la presión sobre la rentabilidad del negocio ejercida por sus competidores directos, sino

también a la de posibles entrantes, clientes y proveedores y a la alternativa del Sistema Nacional de Salud.

Figura 13. Principales Fuerzas Competitivas en el Seguro de Salud



Fuente: Elaboración propia

- El sector está muy atomizado al existir muchas compañías, pero, a la vez, presenta una gran concentración: las tres primeras compañías concentran el 50% de la cuota de mercado actual y las diez primera más del 70%. La variación de cuotas de mercado a lo largo de los últimos años no ha sido muy significativa, manteniéndose en porcentajes similares durante los últimos años, con pequeñas variaciones, generalmente debidas a la adquisición de carteras. Observando las principales magnitudes de los primeros competidores, se comprueba, sin embargo, que entre ellos existe gran dispersión en tamaño, existiendo tres grupos claramente diferenciados. Por una parte ADESLAS, Sanitas y ASISA, las empresas que tradicionalmente han liderado el sector en los últimos quince años; por otra, MAPFRE Caja Salud, merced a la alianza entre MAPFRE y Caja Madrid, DKV Seguros, la

antigua Previa, y Asistencia Médica Colegial; y, finalmente, aquellas compañías que se sitúan en el orden del 3% de cuota de mercado. Por debajo, existe un nutrido grupo de compañías con cuotas en el orden del 1% o inferior.

Cuadro 6. Cuotas de Mercado Seguro de Salud (2004)

ENTIDAD	Primas seguro directo (Euros)	Cuota de mercado
ADESLAS	812.742.847,08	19,84%
SANITAS	652.238.223,49	15,92%
ASISA	613.738.187,77	14,98%
MAPFRE CAJA SALUD	314.685.749,43	7,68%
DKV SEGUROS	206.659.349,62	5,04%
ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	139.907.093,97	3,41%
ARESA	115.554.665,45	2,82%
IGUALATORIO MÉDICO QUIRÚRGICO	114.454.554,00	2,79%
CASER	101.610.566,00	2,48%
FIATC	85.793.562,13	2,09%

Fuente: ICEA (2006)

- La compra de competidores y proveedores de servicios es la forma más habitual para crecer en este mercado, siendo ADESLAS la compañía más activa en este sentido.
- Las primeras compañías del sector determinan en gran medida los principales ratios del sector: siniestralidad en torno al 78%, gastos de gestión externa en torno al 15% y gastos de gestión interna alrededor del 5%, para alcanzar un resultado técnico cercano al 5%.
- Puede hablarse de cuatro planteamientos de negocio distintos entre las empresas que operan en el sector: y formas distintas de operar:

Cuadro 7. Modelos de Negocio en el Seguro de Salud

	Modelo sustitución sanidad pública “ASISA”	Modelo compañía especializada “SANITAS”	Modelo compañía multirramo “CAJASALUD”	Modelo productos complementarios “PLUS ULTRA”
Enfoque estratégico	➤ Gestión de clientes del colectivo de funcionarios	➤ Especialización en el ramo de salud	➤ Explotar base de clientes con productos de salud propios	➤ Distribución de productos de salud de otras compañías
Clientes objetivo	➤ Funcionarios	➤ Colectivos de grandes empresas ➤ Nivel sociodemográfico medio	➤ Asegurados/clientes en cartera ➤ Poder adquisitivo medio-alto	➤ Asegurados en cartera ➤ Nivel sociodemográfico medio y medio-alto
Productos	➤ Dirigidos a la masa ➤ “Prestación de servicios”	➤ Estandarizados pero adaptados a cada colectivo ➤ Principalmente “prestación de servicios”	➤ Básicamente “combinado”: reembolso y cuadro médico	➤ Específico para cada Entidad y perfil del cliente
Política de precios	➤ Precios sin discriminación por factores de riesgo y pactados con la administración	➤ Agresiva y moderadamente adaptada al perfil de riesgo	➤ Adaptada al perfil del cliente sin ser agresiva	➤ Precios marcados por la compañía aseguradora cuyos productos distribuyen
Selección de riesgos	➤ No pueden rechazar riesgos	➤ Moderadamente selectiva, pero limitada en la medida que supone trabajar con colectivos	➤ Muy selectivos	➤ Moderadamente selectivos (criterios de la cía aseguradora)
Canales de distribución	➤ Red propia	➤ Red propia ➤ A través de acuerdos con otras entidades (bancos, cajas, aseguradoras, centros comerciales, etc.)	➤ Oficinas de Caja Madrid ➤ Agentes	➤ Agentes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Formas de Operar

	Modelo sustitución sanidad pública “ASISA”	Modelo compañía especializada “SANITAS”	Modelo compañía multirramo “CAJASALUD”	Modelo productos complementarios “PLUS ULTRA”
Gestión sanitaria	➤ Concertada con hospitales y médicos ➤ Cuadros médicos y hospitales propios	➤ Concertada con hospitales y médicos ➤ Cuadros médicos y hospitales propios	➤ Concertados ➤ Reembolso	➤ Concertados ➤ Reembolso
Gestión administrativa	➤ Integrada dentro de la Compañía ➤ Costes bajos	➤ Integrada dentro de la compañía ➤ Costes bajos	➤ Si la gestión está integrada en la matriz, los costes son moderados; en caso contrario, pueden ser muy elevados	➤ Escasa gestión administrativa, con unos costes reducidos
Gastos gestión externa	➤ Nulos	➤ Elevados	➤ Depende del canal utilizado: ➤ Agencial: alto ➤ Bancario: bajo	➤ Elevados
Otros ejemplos	➤ ADESLAS	➤ (ADESLAS)	➤ COSALUD, Winterthur Salud	➤ Zurich, Pelayo, AGF-Unión Fénix

Fuente: Elaboración propia

- El análisis de la rivalidad en el sector arroja un nivel moderado.

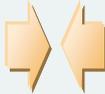
Cuadro 9. Aspectos que Caracterizan la Rivalidad en el Sector

Factor	Valoración	Evaluación de Rivalidad
Número de Competidores	➤ El sector está muy atomizado (más de 90 compañías) pero a su vez presenta gran concentración.	
Tamaño de los Competidores	➤ El tamaño relativo de los principales competidores es alto.	
Diferenciación del producto	➤ En la actualidad la percepción sobre la diferenciación del producto es escasa.	
Crecimiento del mercado objetivo	➤ El mercado crece lentamente bajo las coordenadas actuales, más por incremento de precios que del número de asegurados.	
Importancia del precio/incentivo a guerras de precios	➤ En la actualidad el precio no es un factor clave en el proceso de compra.	

Fuente: Elaboración propia

- El poder de negociación de los clientes en este sector es muy diferente, según el tipo. Es muy bajo en los particulares y pequeños colectivos, y elevado en los grandes colectivos. Esto puede suponer un incremento en la presión sobre la rentabilidad del negocio en el futuro, aunque en la actualidad dicha presión es moderada.

Cuadro 10. Poder de Negociación de Clientes

Factor	Valoración	Impacto en poder de negociación
Número de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el segmento de particulares o pequeños colectivos, el número de clientes potenciales es relativamente extenso, por lo que este factor limita para ellos el poder de negociación. ➤ El segmento de colectivos nacionales es un mercado reducido (en cuanto al número de colectivos), por lo que cuentan con una importante ventaja a la hora de negociar. 	 
Tamaño de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los colectivos nacionales presentan un tamaño relativo muy importante, representando un peso elevado en la cartera de cualquier compañía, lo que determina un elevado poder de negociación. En el caso de los particulares, el tamaño no es un factor relevante. 	
Fragmentación de competidores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el sector, el número de entidades que ofrecen sus productos es considerable, haciendo que los clientes tengan un amplio abanico de opciones similares, sin embargo, la especialización de los tres grandes les otorga un poder de mercado. 	
Diferenciación del producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La oferta en este mercado es muy similar en la mayoría de las empresas que compiten, diferenciándose, tan sólo, en aspectos puntuales. Esto otorga al cliente la opción de elegir una u otra empresa sin que esto afecte sustancialmente al servicio que recibe. 	
Integración hacia atrás	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La posibilidad de integración hacia atrás de los clientes (entendida como poder prestar ellos mismos el servicio que reciben de la aseguradora) es reducida. 	
Importancia del producto para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El nivel de importancia del producto para el cliente es elevado, ya que afecta a un tema tan relevante como la salud. Este es un factor que resta poder de negociación a los clientes. 	

Fuente: Elaboración propia

- En líneas generales, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es, asimismo, moderado. En este sentido, sin embargo, la creciente orientación de los mismos a los resultados económicos (mediante una mayor profesionalización de la gestión) probablemente incrementará la presión sobre rentabilidad futura.

Cuadro 11. Poder de Negociación de Proveedores

Factor	Valoración	Impacto en poder de negociación
Número de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El número de proveedores es relativamente elevado en términos absolutos, pero puede ocurrir que el reparto por zona geográfica sea irregular, presentándose amplias zonas con un número limitado de proveedores. En ese caso, el poder de negociación del proveedor es elevado, ya que el factor distancia es muy relevante para el cliente. 	 
Importancia del sector para los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El negocio derivado del sector es una parte creciente de los ingresos de los proveedores, aspecto éste que les restaría poder. 	
Integración de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No es descartable que algunos proveedores se planteen integrarse vertical y horizontalmente, sobre todo aquéllos que cubren la mayor parte de la población de una zona. Los requerimientos legales son exigentes pero no imposibles de superar. Los ambulatorios son un ejemplo de ello. 	
Diferenciación de su producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es difícil que el servicio que ofrece un proveedor sea percibido como sustancialmente diferente al resto. Es posible diferenciarse en algunos aspectos concretos, pero no de forma suficiente como para poder lograr a través de esto un elevado poder de negociación. 	
Peso del precio de su servicio en el coste final del producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El elevado peso del precio de los servicios que ofrecen los proveedores añade poder de negociación a los mismos. 	

Fuente: Elaboración propia

- La elevadas barreras de entrada hacen que la forma más sencilla de entrar en el sector sea a través de la adquisición. Esto hará que continúe la tendencia a la concentración en el sector, si bien en la actualidad el ritmo de concentración es lento.

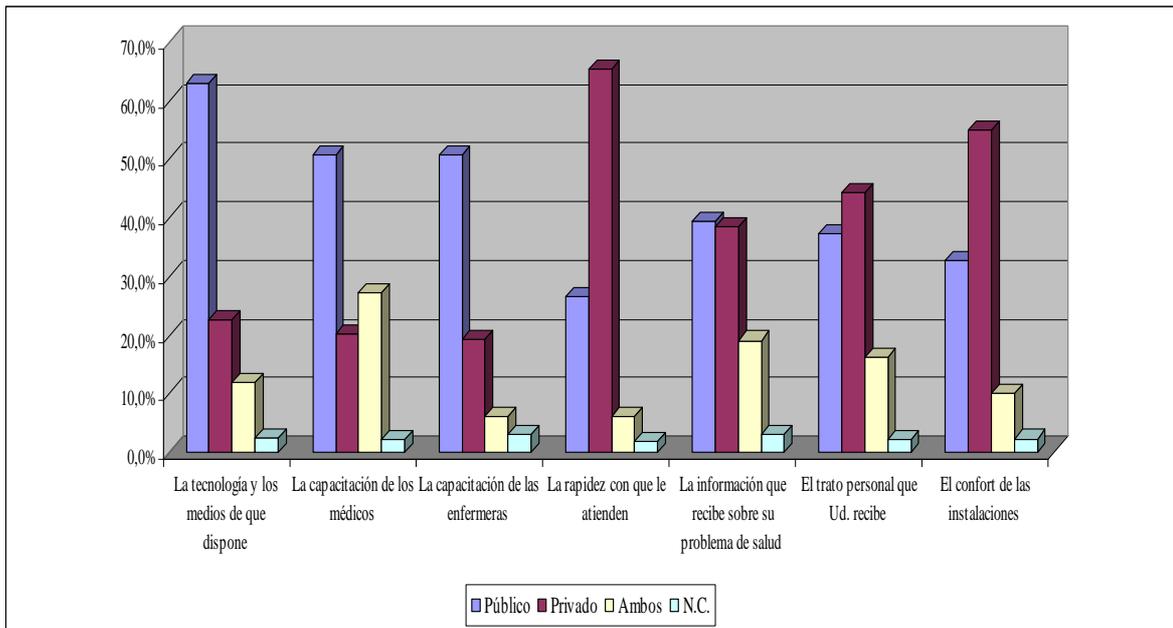
Cuadro 12. Barreras de Entrada a Nuevos Entrantes

Factor	Valoración	Impacto en barreras de entrada
Necesidad de una red asistencial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amplia y que proporcione buen servicio. ➤ Con un coste adecuado. ➤ Orientada a una relación a largo plazo. 	
Know how en selección de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exigencia de un conocimiento del mercado y de la naturaleza del riesgo cubierto. ➤ Know-how técnico. ➤ Control de costes afinado. 	
Imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La imagen de marca es un factor relevante, dado el limitado número de competidores. 	
Capacidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requerimientos financieros exigentes. 	
Capacidad de innovación continua	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento técnico y de la evolución de la demanda. 	
Acceso a clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La fidelidad de los clientes es relativamente elevada, transmitiéndose entre generaciones. 	

Fuente: Elaboración propia

- El producto sustitutivo por excelencia es el Sistema Nacional de Salud. Las encuestas revelan que es la confianza en la calidad intrínseca del servicio (tratamiento y solución) el principal motivo de uso de esta alternativa (equipamientos, capacitación de sus profesionales), frente a otros aspectos que tienen que ver con aspectos relacionados con la estancia (rapidez, comodidad de las instalaciones o trato personalizado). Cualquier progreso en la imagen de calidad y eficacia del Modelo de Sanidad Pública supondrá una grave amenaza competitiva para las compañías aseguradoras.

Figura 14. Criterios de Elección de la Sanidad Pública y Privada



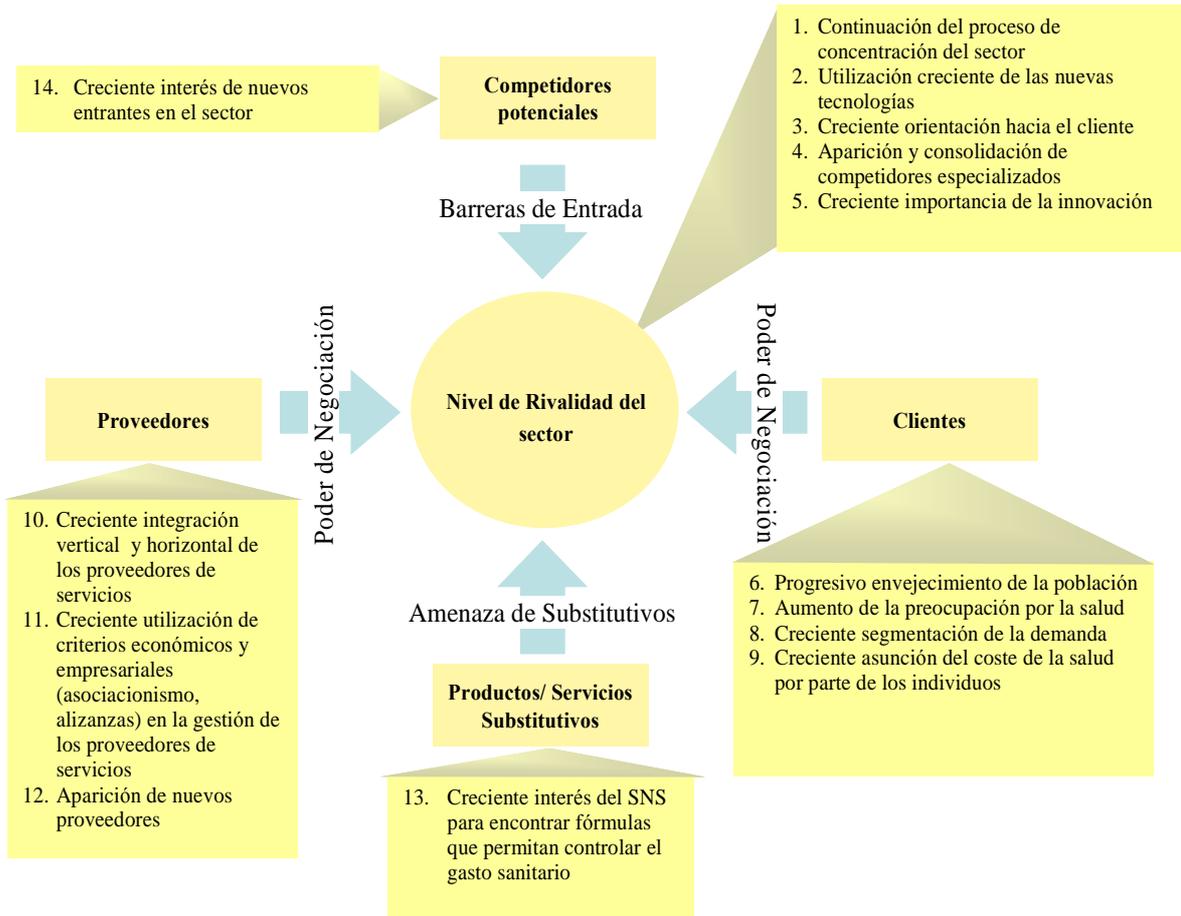
Fuente: CIS (2004)

En conclusión, el análisis de las fuerzas competitivas arroja un nivel de competencia moderado y, por lo tanto, un negocio atractivo, siempre que se controlen los niveles de siniestralidad y optimice la estructura de costes internos y de la red comercial. Comparado con otros ramos, el negocio de salud presenta un mayor atractivo relativo, con resultado técnico generalmente positivo, y más estable que otros ramos, y tasas de crecimiento relativamente altas.

4.2. La configuración de escenarios

- *Identificación y análisis de tendencias.* El análisis del entorno de mercado del seguro de salud permite identificar las siguientes tendencias como aspectos clave que van a determinar su evolución futura:

Figura 15. Principales Tendencias que Afectan al Seguro de Salud



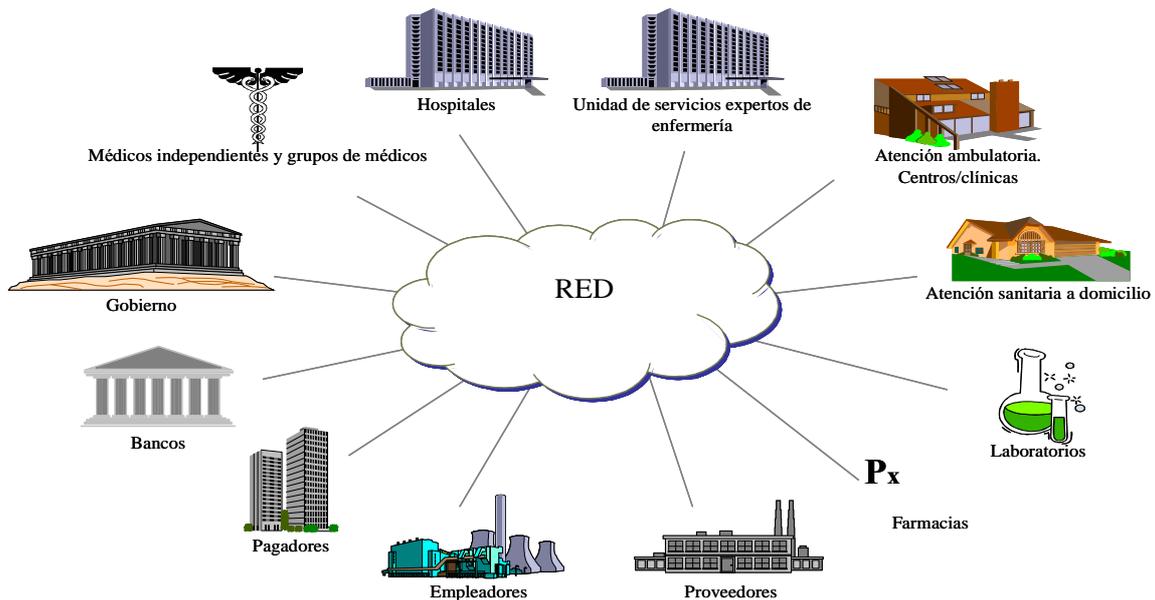
Fuente: Elaboración propia

- Continuará el proceso de concentración en el sector debido, fundamentalmente a tres factores:
 - La excesiva atomización en una gran cantidad de pequeñas aseguradoras con cuotas de mercado muy reducidas.
 - La importancia creciente de una adecuada gestión técnica del negocio motivada por la bajada en los últimos años de los tipos de interés y la futura estabilidad de los mismos dentro de un mercado único, aún considerando las últimas subidas. El impacto de los tipos de interés en el negocio, tanto en las fuentes de ingresos como en las partidas de coste,

- ejerce una importante presión sobre la obtención de resultados técnicos positivos, dificultando la subsistencia a largo plazo de algunas compañías que no sean capaces de realizar una adecuada gestión técnica.
- La dificultad de ganar cuota en el mercado, en cifras significativas, de otra forma que no sea la adquisición de carteras/empresas.
 - Aunque la entrada de nuevos competidores puede, inicialmente, ralentizar este proceso, la tendencia a la concentración se mantendrá.
- Utilización creciente, intensiva y extensiva, de nuevas tecnologías. El reflejo de esta tendencia se puede encontrar en las cifras de inversión y gasto en sistemas de información y nuevas tecnologías que las compañías de los principales sectores han venido realizando en los últimos años, incluso en épocas de crisis. Los objetivos que se persiguen son múltiples y afectan a las principales áreas del negocio:
 - Proporcionar un mejor servicio al cliente: el acceso rápido a la información relativa a los clientes (historial clínico, perfil de riesgo, hábitos,...) permitirá ampliar y mejorar el alcance de la relación, mediante la prevención de enfermedades, la promoción de la salud y tratamientos más adecuados.
 - Realizar una mejor selección de riesgos: mediante un mejor acceso a informaciones relativas a aspectos epidemiológicos, perfiles de riesgo, etc.
 - Asegurar el rigor técnico de la oferta de productos, mediante el acceso a estudios y estadísticas fiables sobre los conceptos citados en el punto anterior.
 - Gestionar y controlar de forma más eficiente, tanto a nivel central mediante el establecimiento de sistemas de información y gestión adecuados, como en las sucursales, a través de la centralización de tareas administrativas que liberen recursos para la actividad y gestión comercial.
 - Utilizar nuevos canales (electrónicos, telefónicos, otras redes establecidas) que permitan el acceso a nuevos clientes, logrando una amplia penetración a bajo coste.

- Establecer relaciones a largo plazo con los clientes y los proveedores de servicios, implantando un funcionamiento “en red” que permita compartir información y agilizar los procesos y relaciones entre los distintos agentes.

Figura 16. La Red del Negocio Sanitario

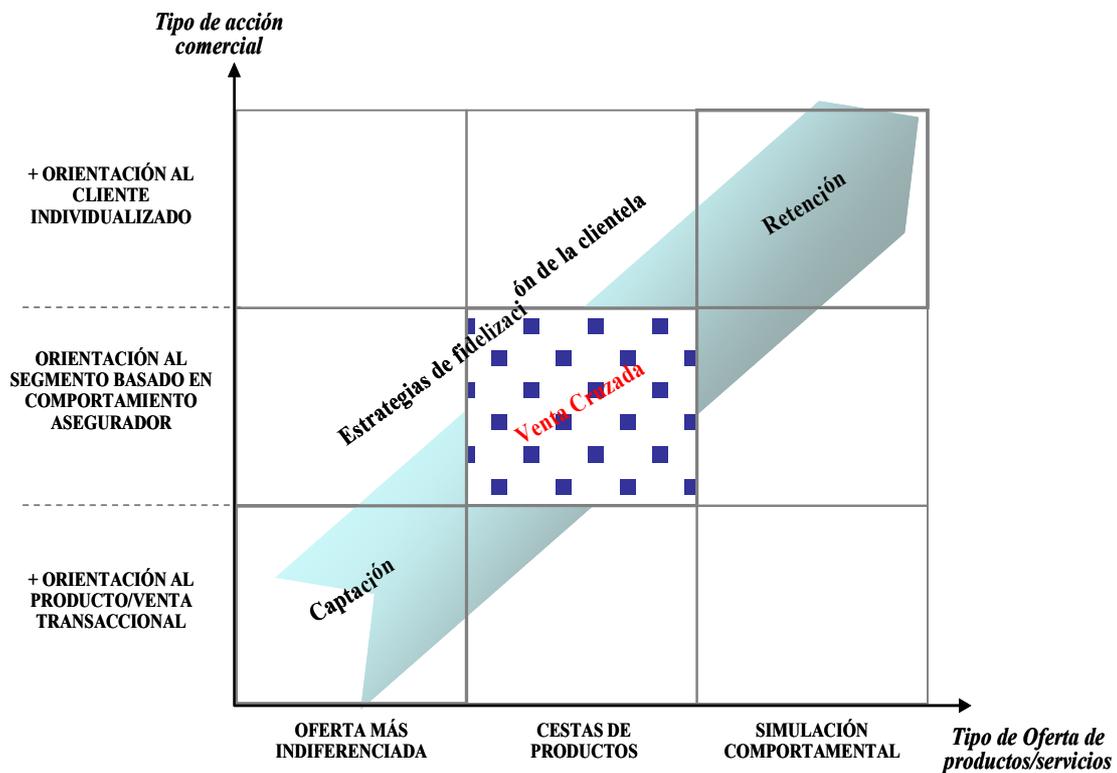


Fuente: Elaboración propia

- Creciente orientación de la organización y los procesos de negocio hacia el cliente, frente a la prevalencia actual de una orientación al ramo/producto. En la mayoría de los sectores, sobre todo en los de servicios, se asiste a una profunda transformación en la forma de plantear el negocio. Esto determina de forma clara el enfoque de la acción comercial y del tipo de oferta de productos y servicios. Los nuevos enfoques van dirigidos a incrementar la fidelización de los clientes actuales y aumentar su rentabilidad, dado que resulta más barato que el esfuerzo que se debe realizar por captar un cliente nuevo. También permiten potenciar el crecimiento de la base de clientes y suponen un cambio en la forma de medir la rentabilidad: de la rentabilidad del producto a la del cliente.¹⁹

¹⁹ El sector bancario es un buen ejemplo de referencia, mediante la implantación de los gestores personales, los cambios en las figuras de gestión (“product manager” por “customer manager”) y el

Figura 17. Enfoques de la Acción Comercial

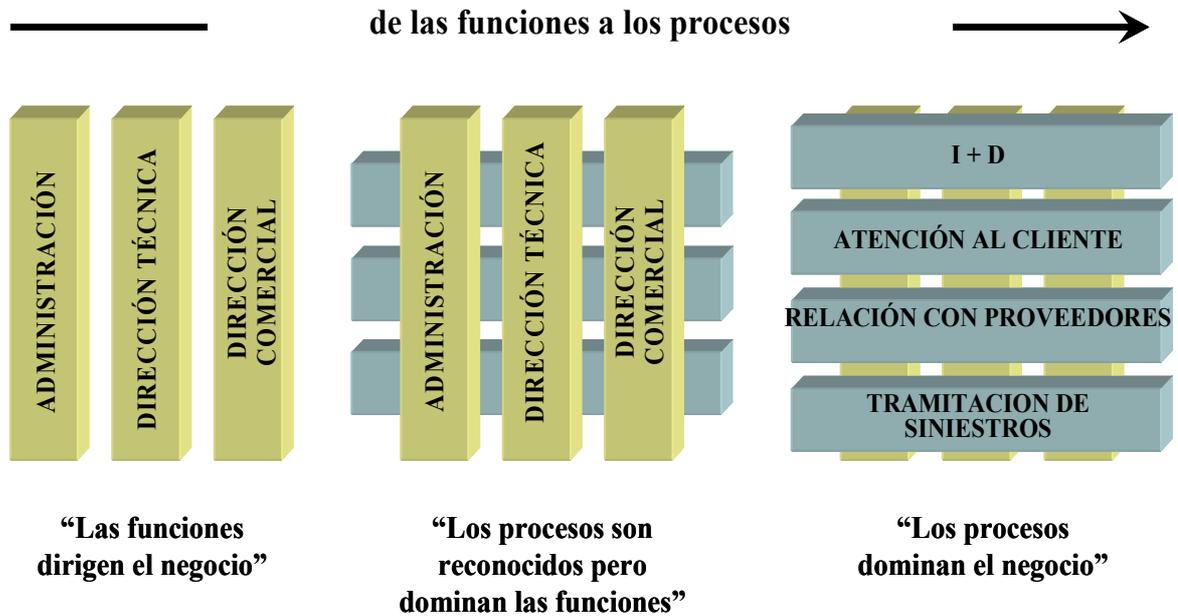


Fuente: Elaboración propia

- Esta forma de plantear el negocio supone necesariamente un cambio en la forma de organizarse y de enfocar los procesos dentro de las compañías. El enfoque por procesos permite identificar aquellos procesos clave que suponen la mayor parte del valor añadido de toda la cadena, para focalizar sobre ellos el mayor esfuerzo.

creciente desarrollo de la banca de particulares (incluida la extensión de la banca privada tradicional a segmentos medios de clientes y la banca de empresas (especialización en la banca de pymes mediante el abaratamiento de servicios introducido por las nuevas tecnologías). CRM

Figura 18. Cambio de Orientación hacia los Procesos



Fuente: Elaboración propia

- Aparición y consolidación de competidores especializados, tanto desde el punto de vista regional como de las coberturas ofrecidas. El factor geográfico es una variable muy importante en el seguro sanitario. La cercanía de los centros de atención es un factor clave en la elección por parte de los consumidores. Por este motivo, el número de competidores que centran su ámbito de actuación en una zona geográfica en concreto va en aumento.
 - En Cataluña, Asistencia Sanitaria es el líder en seguros de salud en Cataluña, y la quinta compañía en España, todo ello operando prácticamente en el ámbito de la provincia de Barcelona. Aresa y Fiatc también operan fundamentalmente en el ámbito catalán. En el País Vasco, Igualatorio Médico Quirúrgico es el líder en seguros de salud en Vizcaya. Asimismo, en los últimos años se ha desarrollado nivel local compañías, por parte de proveedores médicos, en las que, con la base de un centro asistencial o un grupo de profesionales de prestigio, se comienza a ofrecer

una serie de servicios o coberturas. Es el caso de Acunsa (Clínica Universitaria de Navarra).

- Están surgiendo compañías especializadas en un tipo de cobertura o un tipo de cliente:

- ✓ Asistencia Sanitaria ha creado pólizas parciales de atención extrahospitalaria, con un precio un 50% más barato que el de la póliza completa.

- ✓ Allianz Ras, que pretende aumentar su penetración en el ramo sanitario dirigiéndose a aquellos clientes de rentas más bajas y de áreas rurales para ofrecerles “seguros a la carta”, ha creado un producto, llamado el “seguro de mi salud” dividido en varios paquetes (completo, sin asistencia primaria, embarazo y parto, homeopatía, hospitalización, etc.) para que el cliente elija y pague sólo aquellos servicios que va a utilizar, lo que abarata el precio. Además, devuelven al cliente entre un 25% y un 100% de la prima por poca utilización de los servicios.

- Creciente importancia de la innovación. Históricamente los participantes en el sistema sanitario han funcionado dentro de un paradigma tradicional, ocupando unas posiciones y desempeñando unos roles muy definidos. Las compañías aseguradoras han tenido tradicionalmente un rol de asunción de riesgo e intermediación, poniendo en contacto a proveedores de servicios y clientes. En los próximos años, el replanteamiento y la innovación en las relaciones será una de las claves competitivas:²⁰

²⁰ Solvencia II va a suponer una excelente oportunidad de actualización del negocio asegurador al nuevo entorno global de las actividades empresariales y especialmente las financieras. Esta globalización exige la presencia en el mercado de compañías capaces de actuar en cualquier país con garantías y exigencias que sean comunes (en materia legal, financiera, de competencia, de reglas de juego) y que no favorezcan la existencia de asimetrías en los mercados nacionales. Evidentemente, algunas compañías, especialmente las medianas y pequeñas, pagarán, en general, un alto precio y asistiremos probablemente a un proceso acelerado de fusiones y adquisiciones en los próximos años, por otra parte necesario, en mercados que, como el español, están excesivamente atomizados.

En este sentido, las nuevas prácticas resultantes de las nuevas exigencias en materia de solvencia pondrán a buen seguro de manifiesto las ineficiencias actuales: en materia de innovación, asistiremos

- Nuevos tipos de productos y servicios: coberturas parciales, productos a medida, productos de alto precio para clientes de alto riesgo, productos con reserva, productos asociados a productos bancarios, etc.
- Nuevas herramientas: historia clínica electrónica, radiofrecuencia en la transmisión de datos, EDI etc. Que con el advenimiento de internet empiezan a ser una realidad trasladable al conjunto del mercado.
- Nuevos canales de distribución: venta electrónica, venta telefónica, agentes especialistas en salud, redes de terceros.
- Programas de fidelización.
- Algunos ejemplos de innovación en la industria serían los siguientes:
 - ✓ Nuevos enfoques del papel intermediador de las aseguradoras, mediante la cualificación del cuadro médico como elemento de diferenciación y selección de proveedores, la discriminación de servicios entre proveedores, la asociación de cuadros médicos a productos aseguradores específicos, la utilización de protocolos médicos y criterios de medición de excelencia médica, la oferta de información sanitaria al usuario (medidas de prevención, tratamientos posibles para cada patología, resultado probable del curso de la patología sin tratamiento, efectividad y objetivos de cada tratamiento, efectos secundarios, etc.).

probablemente a la aparición de productos más complejos y más centrados en las demandas del mercado; en el terreno de las herramientas corporativas para la gestión del negocio, los sistemas de información comenzarán a incorporar modelos y herramientas de gestión del riesgo, así como sistemas de *business intelligence* y nuevas tecnologías de distribución y venta más eficientes, lo que probablemente generará por parte de las compañías la necesidad de apostar por una segunda renovación tecnológica, en un momento en que en muchas de ellas todavía no se ha dado fin a la primera de ellas; en todo lo relacionado con el planteamiento de la actividad comercial y de las redes comerciales actuales, por cuanto la revisión de los márgenes de solvencia y de las provisiones a tal efecto, tendrán asimismo un impacto en la intermediación y en los márgenes de los productos, lo que ligado a la nueva Ley de Mediación puede suponer impactos importantes en el conjunto del sector y su configuración futura; en la provisión de servicios por parte de los proveedores de las compañías, tal y como se ha comentado ya respecto del reaseguro (que puede pasar a un plano más consultivo), pero también de los prestadores de los servicios (médicos, talleres, etc.); y, por supuesto, en el terreno de la competitividad y rivalidad competitiva.

En cualquier caso, se trata de un movimiento que no es ajeno a la tendencia general que ya se ha manifestado en la reciente evolución de otros sectores económicos con una fuerte supervisión de organismos públicos (telecomunicaciones, energía, banca, industria farmacéutica, etc.). de reciente liberalización, re-regulación y re-ordenación.

- ✓ Nuevas formas de gestión, mediante la introducción de la contabilidad analítica de procesos y actividades, la medición de la rentabilidad de clientes frente a la rentabilidad de productos, los contratos programa, las implantaciones de sistemas de calidad basados en la norma ISO9002 o la reingeniería de procesos y del sistema logístico.

- Progresivo envejecimiento de la población que hará replantear la política comercial, la selección de riesgos y la financiación del sector. La estructura demográfica actual, sugiere una pirámide de población de mayor edad media para los próximos años, debido fundamentalmente al “baby-boom” de principios de los 70 y a las bajas tasas de natalidad de los últimos años. Un riesgo adicional podría venir de un envejecimiento aún mayor de las carteras como consecuencia del retraso creciente en la edad de aseguramiento. Para ilustrar el posible impacto de esta tendencia, se presentan datos de los últimos años sobre evolución del gasto farmacéutico total incurrido por el Servicio Nacional de Salud, así como el gasto por habitante y por receta con los que se puede observar la tendencia alcista imparable y a partir de los cuales se puede establecer una correlación directa con la tendencia al envejecimiento de la población.

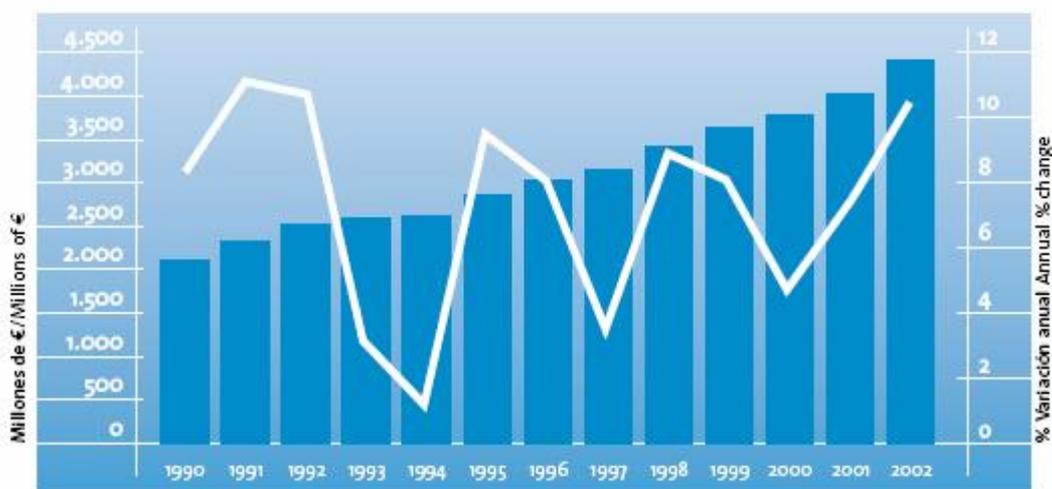
Cuadro 13. La Red del Negocio Sanitario

	1996	1997	1998	1999	2000
Millones de euros	4884,3	5149,4	5690,5	6256,7	6786,6
Euros por habitante	124,35	130,87	144,23	157,89	169,97
Gasto por receta	8,9	9,2	10,1	11	11,4
Importe PVP por receta	9,68	9,98	10,98	11,86	12,24
Índice de cobertura	91,5	91,8	92,3	92,7	92,9

Fuente: INE, Indicadores Sociales, ed. 2003

- El reflejo de esta tendencia se encuentra en la elaboración de los presupuestos del Estado y de las Comunidades Autónomas para Sanidad. Considerando el gasto Total en Sanidad Pública, se puede afirmar que dicho gasto se ha más que triplicado entre 1988 y 2002, pasando de unos doce mil millones de euros a treinta y ocho millones de euros en 2002, lo que ha ocasionado tensiones en la financiación del sistema teniéndose que acudir a fórmulas como el céntimo sanitario introducidas en la Comunidad de Madrid, Galicia o Cataluña.

Figura 19. Evolución del Consumo de Especialidades Farmacéuticas por la Seguridad Social Española (en euros constantes)



Fuente: Farmaindustria, 2006

- Si bien la tasa de cobertura no tendrá incidencia en el crecimiento del gasto (por estar universalizada la prestación) el incremento futuro del gasto vendrá determinado, fundamentalmente, por tres factores:
 - ✓ El envejecimiento de la población.
 - ✓ El aumento de población derivado de la fuerte inmigración de los últimos diez años, no compensada por las contribuciones de al sistema de seguridad social.
 - ✓ Mejoras en la calidad de la prestación, nuevas tecnologías y nuevas enfermedades.

- Aumento de la preocupación por la salud entre los clientes, acompañado por un papel más activo por su parte (búsqueda de información, autodiagnóstico, automedicación) y del incremento en la utilización de medicinas alternativas. Este incremento en la preocupación por la salud se traduce en una mayor dedicación de recursos (tiempo y renta). Los siguientes datos ponen de manifiesto el incremento del peso del gasto sanitario sobre el gasto total medio por hogar.

Cuadro 14. Distribución del Gasto Familiar en España, 2003

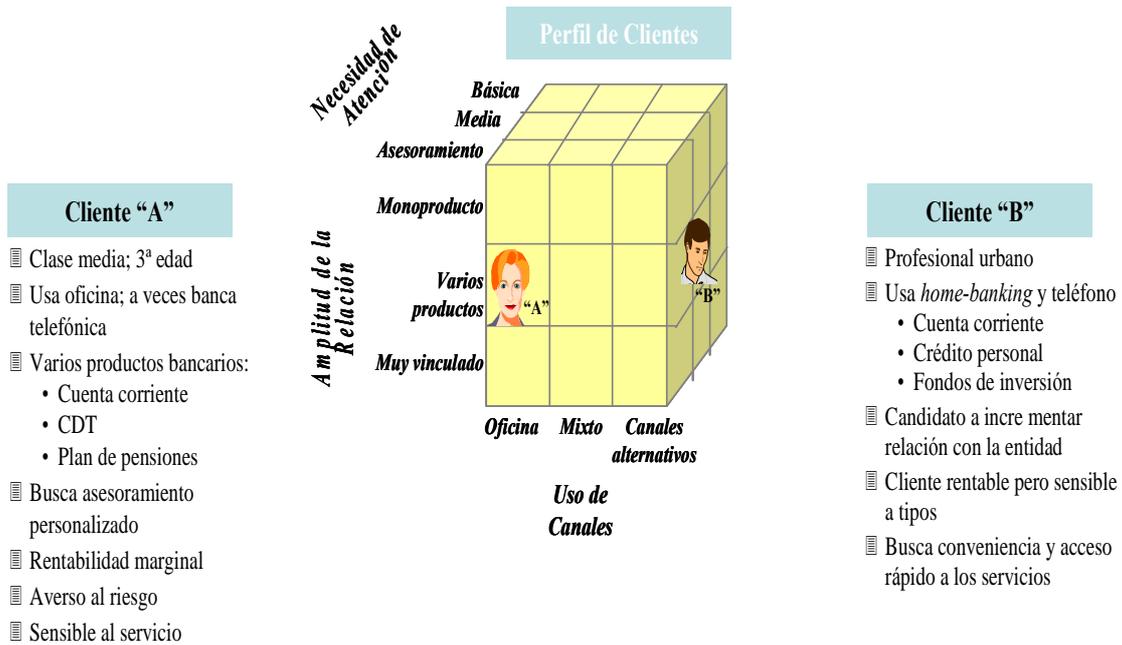
	Gasto total real (en miles de euros)	% Participación	Gasto real medio x hogar (en euros)	Variación sobre año anterior
Total	241.389.251	100	17.014	102,93
Alimentos y bebidas no alcohólicas.	54.961.888	22,77	3.874	103,82
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.	7.075.859	2,93	499	102,78
Artículos de vestir y calzado.	21.424.903	8,88	1.510	98,04
Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles.	29.942.741	12,4	2.110	103,78
Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda.	14.681.440	6,08	1.035	103,04
Salud	6.631.174	2,75	467	107,77
Transportes	30.986.781	12,84	2.184	97,95
Comunicaciones	7.580.776	3,14	534	109,83
Ocio, espectáculos y cultura	18.288.011	7,58	1.289	103,33
Enseñanza	3.542.471	1,47	250	101,8
Hoteles, cafés y restaurantes	27.461.929	11,38	1.936	106,41
Otros bienes y servicios	18.811.278	7,79	1.326	104,09

Fuente: INE, Encuesta Continua de Presupuestos Familiares, resultados de 2003

- Creciente segmentación de la demanda que se traducirá en distintos niveles de exigencia por parte de los clientes. Esta segmentación se traducirá en:
 - Distintos niveles de información y profesionalización (por ejemplo, para colectivos), que determinarán distinto poder de negociación, y, por tanto, distintas exigencias.

- Distintos niveles de exigencia y expectativas en cuanto a la calidad de los servicios (tiempos, trámites, desplazamientos...) en función, por ejemplo, de la disponibilidad de tiempo.
- Distintos niveles de exigencia y expectativas en cuanto a la calidad y la diferenciación y adaptación de la oferta: cuadro médico, coberturas, precios, alcance de la prestación (continuum of care). Aquellos clientes que den una mayor importancia a su salud y a la calidad de la asistencia, exigirán productos innovadores y adaptados a sus necesidades, y serán menos sensibles al precio; habrá usuarios que, por el contrario, sean muy sensibles al precio, y no estén dispuestos a pagar más por mejoras en los productos.
- Distintos niveles de exigencia en relación a canales de acceso (bancassurance, electrónicos, telefónicos...) en función, entre otros aspectos, de la disponibilidad de tiempo y de la capacidad de utilización de nuevas tecnologías (tanto por conocimiento como por disponibilidad de medios).
- Para hacer frente a esta tendencia el micromarketing es un elemento imprescindible para el desarrollo de la función comercial. De nuevo el sector bancario ofrece ejemplos muy ilustrativos:
 - ✓ Los clientes de mayor edad y clase media disponen de tiempo y buscan atención personalizada, por lo que generalmente acuden a la oficina; buscan una rentabilidad estable, y en principio, no van a comprar más productos de los que ya tienen, por lo que valoran más el servicio que la innovación.
 - ✓ El profesional urbano, por el contrario, valora la conveniencia y el acceso rápido a los servicios, busca productos que le proporcionen la mayor rentabilidad posible, y es sensible a la innovación, estando dispuesto a incrementar su relación con la entidad.

Figura 20. Aplicación del Micromarketing al Sector Financiero



Fuente: Elaboración propia

- Creciente concienciación social sobre la dificultad de mantener un Sistema Público de Salud universal y gratuito, lo que se traduce en una cierta disposición a asumir parte del coste. Parece evidente que la mayoría de los ciudadanos se inclina por un Sistema Público con prestaciones ilimitadas, gratuitas y universales. No obstante, existe una creciente concienciación de que en el futuro habrá que compartir el coste. El ejemplo más claro, aunque en otro ámbito, de esta tendencia está en el desarrollo del volumen en planes de pensiones privados, ante las dudas sobre la viabilidad de la estructura actual de la Seguridad Social (sin obviar el efecto que sobre esta tendencia ha tenido el trato fiscal privilegiado de estos productos).²¹

²¹ En los últimos años, las instituciones europeas han mostrado un creciente interés por la sostenibilidad de los sistemas de pensiones en Europa y la bondad de los sistemas complementarios. En este sentido, cabe destacar distintas iniciativas. Así, por parte de la Secretaría General del Consejo de la Unión Europea, se elaboró el Informe "Common Position of the Council with a View to the Adoption of a

La situación en Europa es muy parecida. Tomando como ejemplo el caso de la asistencia a largo plazo (*long-term care*), se observa como en la mayoría de los países se está produciendo un movimiento de apertura hacia el sector privado, ya que los Gobiernos van dándose cuenta de la dificultad de mantener el sistema actual. Por eso en la mayoría de los países europeos, el sector privado ya está presente o está estudiando la posibilidad de estarlo. Además, esta tendencia será impulsada por el proceso de introducción progresiva del copago que hará adquirir una mayor conciencia al ciudadano de los costes reales de la prestación sanitaria. En principio, esta tendencia puede ofrecer nuevas oportunidades a las aseguradoras:

- Creación de nuevos productos que cubran aquellos tratamientos por los que el usuario tiene que pagar en la sanidad pública.
- Creación de nuevos productos que cubran tratamientos que la sanidad pública no ofrece.

Para aprovechar estas oportunidades se deben asumir una serie de retos:

- Un cambio de mentalidad que las lleve a ser más un suplemento que un complemento a la sanidad pública.
- Mayor capacidad de innovación, prestando más atención a las necesidades del mercado.

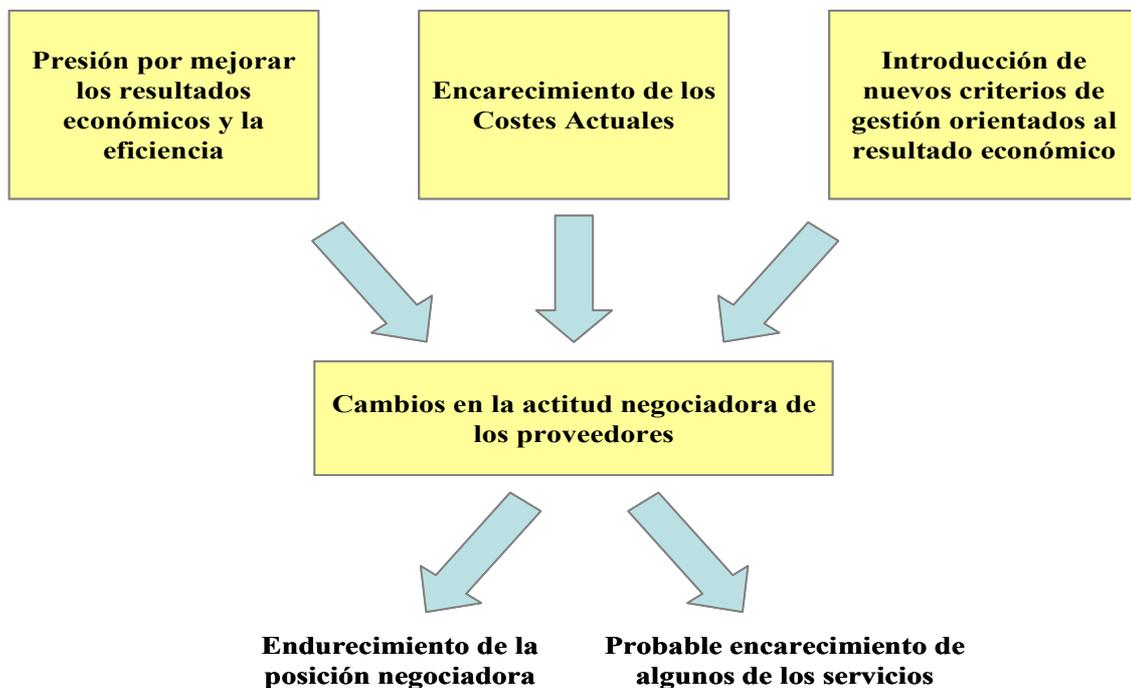
Directive of the European Parliament and of the Council on the Activities and Supervision of Institutions for Occupational Retirement Provision”. Interinstitutional File 2000/0260, Bruselas, 9 de octubre de 2002); este Informe incorpora trabajos anteriores por parte de la Comisión Europea, plasmados en “Comunicación sobre seguridad y sostenibilidad del sistema público de pensiones”, y del Comité de Protección Social y Comité de Política Económica, en “Quality and Viability of Pensions. Joint Report of the Social Protection Committee and the Economic Policy Committee on Objectives and Working Methods in the Area of Pensions: Applying the Open Method of Coordination”. Los aspectos más relevantes recogidos en estas iniciativas son, entre otros, la preocupación por los cambios demográficos y el aumento de los ratios de dependencia, lo que de seguir así podría poner en peligro los sistemas de pensiones, el equilibrio entre los pilares de los sistemas de pensiones en los distintos países de forma que se garantice el logro de los objetivos sociales y la sostenibilidad financiera, la introducción de reformas consensuadas socialmente y la necesidad de dotar de transparencia a las reformas emprendidas, la necesidad de contar con nuevos modelos de empleo, la importancia de los sistemas complementarios, sin perjuicio del sistema público, la creación de fondos de reserva, la adaptación de los sistemas de pensiones a los cambios sociales (igualdad de sexos, nuevas formas de contratación, etc.), o la necesidad de coordinación entre los Estados.

- Ser capaces de ofrecer un servicio que se aprecie como mejor que el de la Seguridad Social (actualmente, esto sólo ocurre con claridad en algunas zonas, como Cataluña y Madrid).

- Creciente integración vertical y horizontal de los proveedores de servicios sanitarios con la proliferación de iniciativas para acercar la sanidad privada al público a través de agrupaciones de proveedores que ofertan precios atractivos. Históricamente, esta integración se ha articulado ya, a través de los igualatorios; pero ahora se está yendo más allá, a través de la proliferación de iniciativas de los proveedores para acercar la sanidad privada al público ofreciendo precios atractivos, y a la vez evitando los problemas de los que los proveedores se quejan en su relación con las compañías de asistencia médica:
 - Pago de honorarios médicos inadecuados.
 - Abono de las facturaciones médicas a destiempo.
 - Control desproporcionado de los actos profesionales realizados a pacientes por parte de los médicos (ante la sospecha de las compañías de que los facultativos repiten consultas innecesarias).
 - Limitación del número de actos a realizar por un profesional al mismo paciente.

- Creciente utilización de criterios económicos y empresariales (asociacionismo, alianzas) en la gestión de los proveedores, para frenar el incremento de los costes debidos a la introducción de nuevas tecnologías y equipos médicos. Ello conllevará un replanteamiento de la negociación con las compañías aseguradoras con la intención de obtener una mejor remuneración de sus servicios. Así, las nuevas tecnologías y su mayor utilización supondrán un incremento del coste en los diagnósticos y en los tratamientos.

Figura 21. Cambios en la Negociación de Proveedores Médicos



Fuente: Elaboración propia

- Aparición progresiva de nuevos proveedores derivada de la posible ampliación de coberturas. La ampliación de coberturas por parte de las compañías aseguradoras provocará la aparición de nuevos tipos de proveedores con los que hasta ahora no se venían relacionando. Un ejemplo claro de esta tendencia serían los proveedores farmacéuticos, con los que habría que tratar en el caso de ofrecer cobertura de medicamentos. Algo parecido ocurriría si se decidiera lanzar productos como la asistencia domiciliaria o medicina alternativa.
- Interés creciente del Sistema Público de Salud por encontrar fórmulas que permitan la contención del gasto sanitario, manteniendo la intervención para garantizar la calidad, el acceso y las prestaciones. Así, se aprecia que durante los últimos años se han ido introduciendo nuevos instrumentos para intentar mejorar la eficiencia. Sin embargo, el éxito en la implantación no ha sido uniforme.
 - Tarjeta sanitaria: concebido como un mecanismo vinculante entre pacientes y médicos y, por tanto, como un instrumento de pago unido al

número de pacientes asignados. La implantación como medio de pago no ha tenido éxito.

- Contratos programa: concebido como un nexo de los presupuestos de los proveedores de servicios sanitarios con el rango de servicios y actividades ofertadas. El mayor logro de este sistema ha sido la progresiva corrección de las desviaciones sobre el presupuesto, ajustando el gasto real al presupuestado. Han surgido, sin embargo, algunos problemas: poca autonomía para los gestores, la gestión de actividades basada en las estancias medias no se centra en la eficiencia e introduce incentivos contrarios al objetivo, los indicadores de actividad no están orientados al resultado (el número de consultas o de estancias vs tiempo de espera medio para la consulta o la hospitalización) y no hay incentivos claros para los proveedores para adherirse a los estándares.
- Aplicación de unidades de medida de resultados.
- Desarrollo de la Contabilidad Analítica, orientada a tener un conocimiento de los costes por servicio y episodio en cada centro, como medida de eficiencia.
- Desarrollo e implantación de los sistemas de información basados en “Case-Mix”.
- Políticas de prevención de la enfermedad y promoción de la salud.
- Énfasis en la asistencia primaria, domiciliaria y sociosanitaria como sistemas alternativos a la hospitalización.
- Sistemas de clasificación de patologías y pacientes.
- Introducción del copago como medida de implicación del usuario, utilizando sistemas de precios cautelosos para que nadie quede excluido del disfrute del derecho a la salud por falta de recursos.
- Introducción de nuevas fórmulas de gestión. En los últimos años, las mayores innovaciones en cuanto a modelos de organización de centros y servicios sanitarios se han producido fundamentalmente en las Comunidades Autónomas con competencias en Sanidad:
 - ✓ Se ha utilizado la figura de la fundación pública para la gestión de hospitales y otros servicios sanitarios tanto en Galicia (Fundación

Hospital de Verín) como en Madrid (Fundación Hospital de Alcorcón).

- ✓ El Servicio Vasco de Salud (Osakidetza) tiende hacia un entorno normativo y de gestión más próximo al de las entidades privadas y pasa a considerarse Ente Público de Derecho Privado (EPDP).
- ✓ En Andalucía, la Junta ha separado la figura del financiador sanitario (Consejería de Salud de Andalucía) y del proveedor sanitario (hospital), aunque ambas tienen titularidad íntegramente pública, y ha recurrido a la figura de entidad de derecho público con personalidad jurídica propia, sometida a derecho privado (por ejemplo, en el Hospital Costa del Sol de Marbella).
- Introducción de competencia entre los proveedores de servicios, mediante modelos de gestión más acordes con el modelo empresarial. Por ejemplo, a través de contratos de servicios con proveedores en los que se especifiquen las actividades a realizar, los indicadores para medir resultados y las condiciones de pago.
- Introducción de sistemas de incentivos a los profesionales de la Sanidad Pública que pongan fin a la “cultura funcionarial” del sistema sanitario, que sigue siendo una de las mayores resistencias al cambio.
- Participación del sector privado. Algunos ejemplos de iniciativas que ya se han puesto en marcha son:
 - ✓ Centro de atención primaria de Víc (Barcelona) financiado por el Sistema Catalán de Salud (SCS) y gestionado desde Octubre de 1996 por una entidad privada, la sociedad limitada Equipo de Asistencia Primaria de Vic (EAPV), integrada por profesionales del sector. El periodo de la concesión es de 30 años, renovable cada tres.
 - ✓ Hospital público de Alcira - Una unión temporal de empresas (UTE), formada por Adeslas (51%), Ribera Salud (45%), Dragados (2%) y la constructora local Lubasa (7%).

- Introducción de medidas de control del gasto farmacéutico:
 - ✓ Acuerdos con Farmaindustria.
 - ✓ Reducción de márgenes comerciales de las farmacias.
 - ✓ Modesta incorporación de genéricos y precios de referencia.
 - ✓ Medidas de presión sobre los prescriptores médicos por parte de la Administración para racionalizar el gasto farmacéutico. La libertad de prescripción del médico se ha visto reducida en los últimos tiempos, a causa de la presión que ejerce la Administración Pública mediante toda una serie de herramientas encaminadas a la racionalización del uso de medicamentos.

- Reducción de listas de espera.

A pesar de todo ello, el gasto sanitario seguirá creciendo por diversas causas, entre las que destacan las siguientes:

- La extensión de la cobertura y de los servicios sanitarios.
- Un aumento de los precios relativos de los servicios y productos sanitarios.
- Una intensificación o encarecimiento de las tecnologías sanitarias.
- Un aumento de la incidencia de las diversas patologías sanitarias y aparición de nuevas enfermedades.
- Envejecimiento de la población y, por tanto, aumento de la proporción de usuarios que utilizan más intensivamente los servicios sanitarios.
- Mayores exigencias de los ciudadanos, que tendrán una mayor participación en la política sanitaria y la organización y gestión de los servicios.
- Esfuerzo para mejorar la calidad de la Sanidad Pública por diversos métodos:

- ✓ Mejora de la calidad de la asistencia.
- ✓ Generalización del desarrollo tecnológico.
- ✓ Actuación integrada, rápida y eficaz sobre los problemas de los pacientes.
- ✓ Integración de las redes asistenciales.
- ✓ Potenciación de la Atención Primaria y de la Asistencia a domicilio.
- ✓ Cooperación entre las redes asistenciales.
- ✓ Reorientación de las relaciones laborales hacia el paciente.
- ✓ Consolidación de grupos autónomos y multidisciplinares.

Todo ello seguirá planteando una agudización de las contradicciones del actual sistema que únicamente se podrán superar a través de la supresión de prestaciones o la intensificación de la colaboración con el sector privado.

- Creciente interés en el sector sanitario, especialmente por parte de compañías aseguradoras, competidores internacionales y entidades financieras, que formalizarán su entrada en el sector mediante adquisiciones, alianzas y acuerdos de distribución, aprovechando sus propios canales y la posibilidad de compartir costes. Ello provocará una creciente especialización de las compañías establecidas. Algunos indicadores de esta tendencia son:
 - La entrada en el sector de aseguradoras de otros ramos.
 - La entrada de competidores internacionales a través de adquisiciones. La compra de Sanitas por parte de British United Provident Association (BUPA) o la entrada de DKV en el mercado español a través de la adquisición de Previaisa han sido hitos importantes en este sentido.
 - La entrada de entidades financieras, mediante alianzas y acuerdos de distribución con empresas de seguros, lo que les concede muchas ventajas: sinergias en el negocio, complementariedad de las redes de distribución, cofinanciación de proyectos y puentes a nuevas actividades.

Todo ello les permite tener una estructura de costes más competitiva. La alianza de Caja Madrid y MAPFRE en el ramo de salud (MAPFRE Caja Salud) es un buen ejemplo de ello.

- *Vectores de cambio para el seguro de salud.* Identificadas y analizadas las principales tendencias que pueden afectar al sector del seguro de salud es necesario, sin embargo, profundizar en el grado de interrelación existente entre las mismas y la identificación de cuáles son las que verdaderamente pueden suponer los principales *drivers* del negocio. Para ello se ha realizado un análisis de la motricidad y grado de dependencia que muestran las tendencias identificadas que se muestra en la siguiente matriz de impactos cruzados.

Cuadro 15. Matriz de Impactos Cruzados entre Tendencias

		Grado de influencia recibida (dependencia)													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Continuación del proceso de concentración del sector		2	1	1	3	2	0	3	0	1	2	0	2	3
2	Utilización intensiva de las nuevas tecnologías	0		3	1	3	2	1	3	0	0	3	1	1	2
3	Creciente orientación hacia el cliente	0	3		1	0	0	2	3	0	0	0	0	2	1
4	Aparición y consolidación de competidores especializados	1	1	2		1	0	2	2	0	0	2	1	1	1
5	Creciente importancia de la innovación	1	1	3	1		1	3	3	0	2	1	1	3	2
6	Progresivo envejecimiento de la población	0	2	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
7	Aumento de la preocupación por la salud	0	3	1	0	0	3		0	2	0	1	0	1	0
8	Creciente segmentación de la demanda	0	1	0	0	1	2	3		2	0	2	0	0	0
9	Creciente asunción del coste de la salud por parte de los individuos	0	1	0	0	1	2	3	0		0	2	0	3	0
10	Creciente integración vertical y horizontal de los proveedores de servicios	2	2	2	1	2	0	1	3	1		3	1	2	0
11	Creciente utilización de criterios económicos y empresariales en la gestión de los proveedores de servicio	0	3	1	0	2	3	1	1	0	0		0	2	0
12	Aparición de nuevos proveedores	0	0	2	0	3	2	2	3	1	0	0		2	0
13	Interés creciente del SPS por encontrar fórmulas que permitan la contención del gasto sanitario	0	2	1	0	1	3	1	2	0	0	3	0		0
14	Creciente interés de nuevos entrantes en el sector	1	3	2	0	2	0	2	3	2	1	2	0	2	
Grado de influencia ejercida (motricidad)		5	24	18	5	19	20	21	26	8	4	21	4	21	9

Lectura del cuadro

La tendencia "n" es influida por la tendencia "m":
X = 0, nada
X = 1, poca influencia
X = 2, bastante influencia
X = 3, mucha influencia

Fuente: Elaboración propia

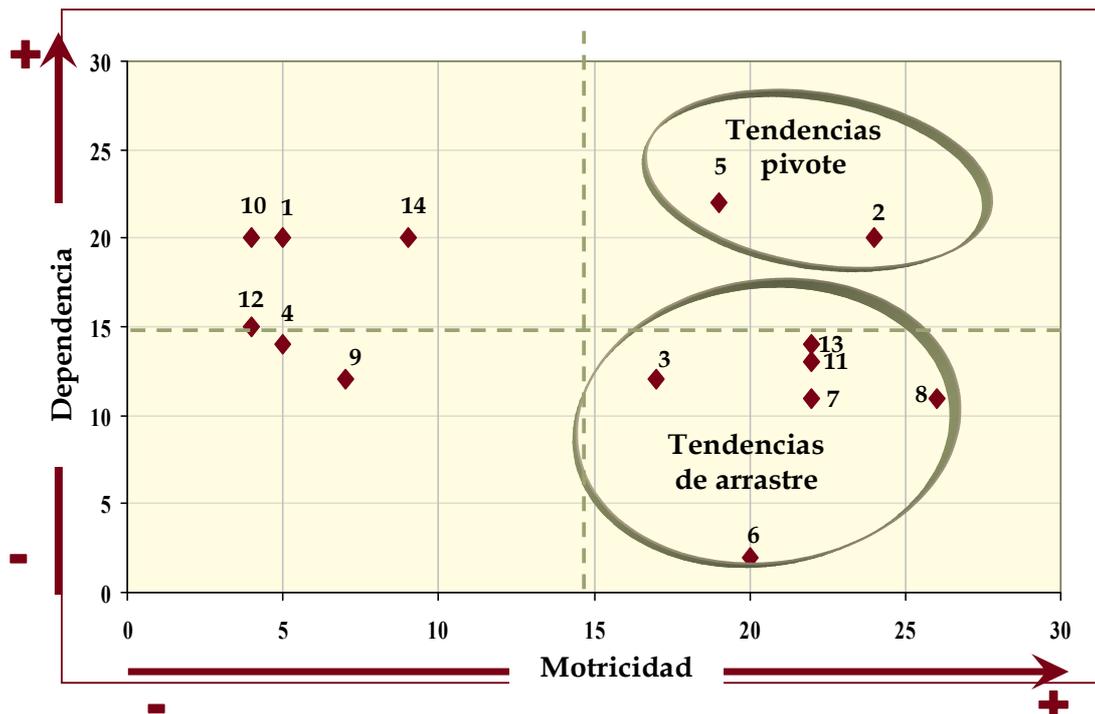
El cuadro se lee de acuerdo al siguiente esquema: una tendencia "n" es influida por la tendencia "m" en distintos grados: x=0, si no hay influencia; x=1 si existe poca influencia; x=2, si existe bastante influencia; y x=3, si la influencia es elevada. Así, por ejemplo, la creciente importancia de la innovación en el sector está intensamente influida por las crecientes expectativas y orientación al cliente.

Por el contrario, el aumento de la preocupación por la salud está nulamente influido por el proceso de concentración empresarial del sector.

Los resultados de la matriz de impactos cruzados obtenida se pueden representar gráficamente en un mapa de motricidad-dependencia en el que son fácilmente visualizables las relaciones entre tendencias (grupos jerárquicos) y dos grupos de tendencias especialmente significativos:

- Tendencias de arrastre (alta motricidad y baja dependencia). Son las que definen en mayor medida los drivers de evolución del sector.
- Tendencias pivote (alta motricidad y dependencia). Son las que definen las palancas de cambio que permiten minimizar las amenazas y maximizar los beneficios que resultan de las tendencias de arrastre.

Figura 22. Mapa de Motricidad-Dependencia de Tendencias

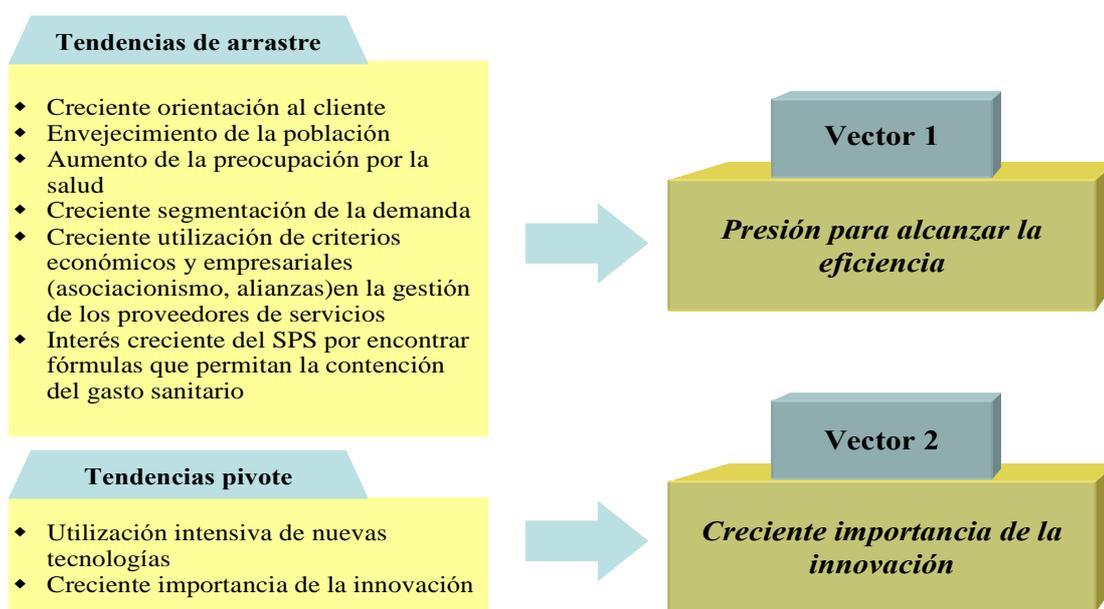


Fuente: Elaboración propia

La jerarquización de tendencias lograda mediante el mapa de motricidad-dependencia permite discretizar en torno a un número reducido de vectores sintéticos los posibles escenarios futuros.

Los vectores sintéticos identificados son válidos para definir escenarios tanto en el largo como en el medio plazo, dependiendo del grado de ruptura con el presente que razonablemente se puede prever.

Figura 23. Identificación de Vectores Sintéticos

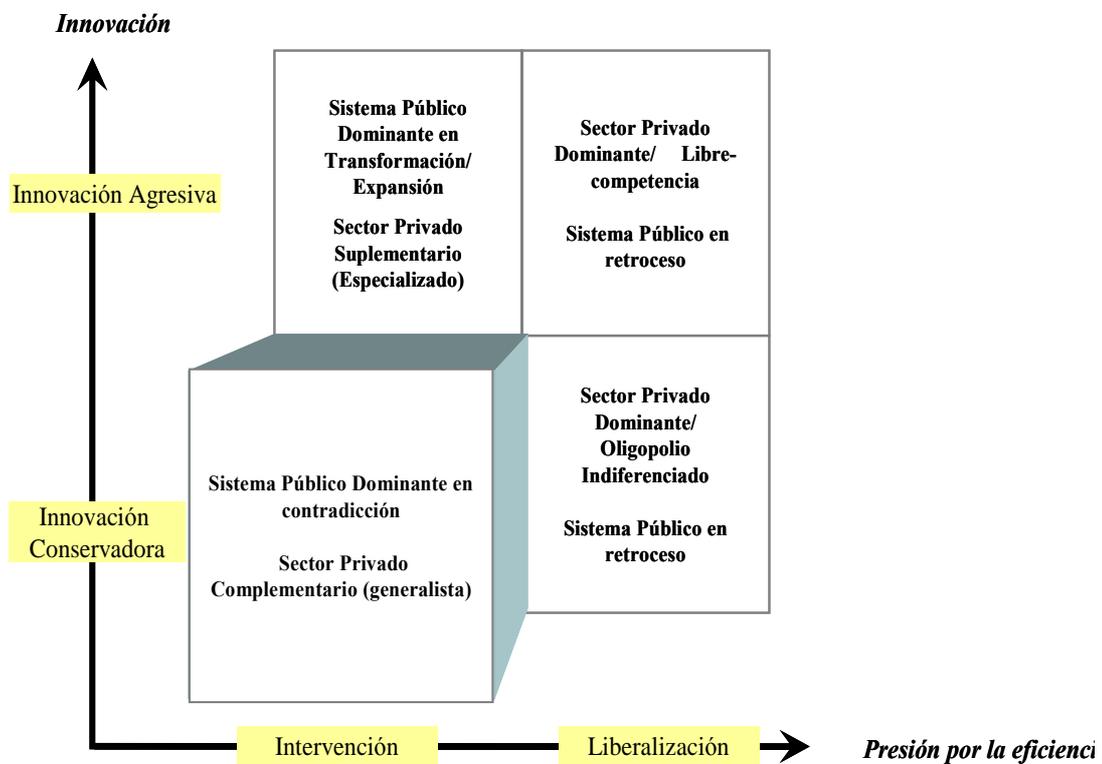


Fuente: Elaboración propia

- *Escenarios del seguro de salud.* Los vectores identificados como críticos llevan a una configuración de escenarios en el largo plazo que vienen definidos, fundamentalmente, por la viabilidad del Sistema Público de Salud y el papel de la sanidad privada en el conjunto del sistema. En la medida en que el riesgo político asociado a un redimensionamiento del sector público sea elevado, no se podrán esperar actuaciones tendentes a la racionalización y verdadera optimización del sistema.

El sistema sanitario español se considera un bien público y el derecho a la sanidad pública se reconoce incluso en la Constitución. Ello lo diferencia de otras actividades que hasta hace pocos años constituían monopolios del Estado (las comunicaciones, la energía, determinados tipos de transporte). Por lo tanto, el sistema público continuará siendo sufragado por los impuestos hasta que la tensión impositiva llegue a límites no soportables por los ciudadanos y, en consecuencia, se terminen introduciendo fórmulas liberalizadoras que afecten al conjunto del sistema.

Figura 24. Escenarios para el Sector Salud



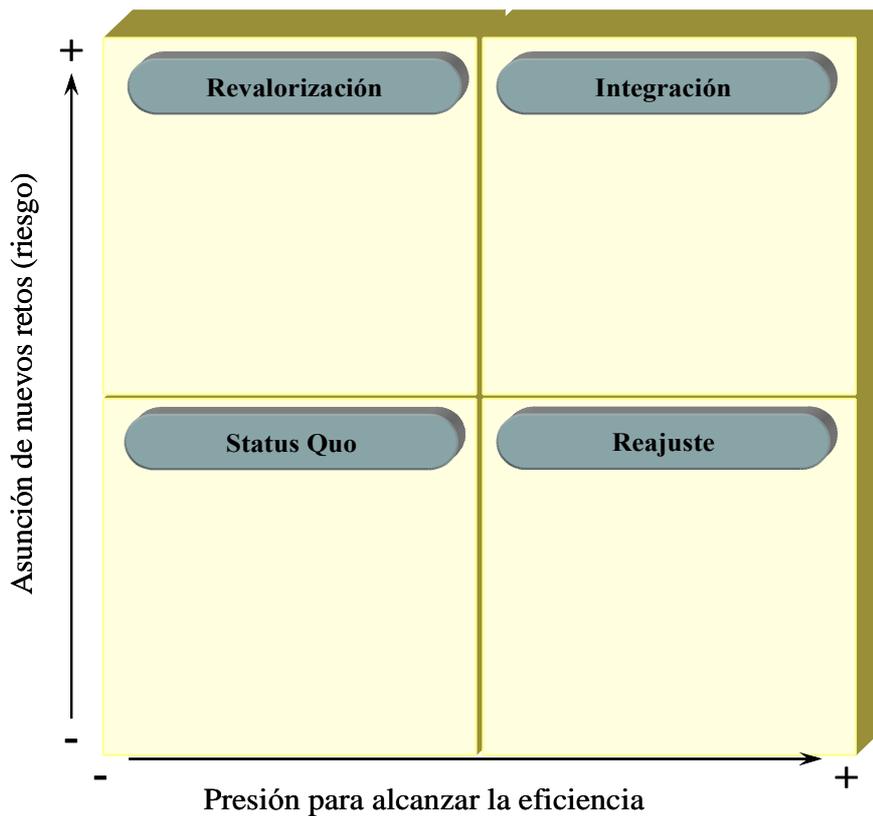
Nota: En el medio plazo no se contempla como viable una retirada del sector público en Europa, al estilo USA. Inicialmente, tampoco se contempla una regeneración del sistema público que blinde su futuro.

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración lo anterior, es mucho más probable en el medio plazo que, como parte de un escenario definido por la intervención preponderante del Estado en el sistema sanitario y un moderado nivel de innovación, se puedan definir cuatro subescenarios posibles de acuerdo con los niveles de presión sobre la eficiencia y la asunción de riesgos para encontrar soluciones a los retos que

plantea el mantenimiento del sistema de salud público. Estos cuatro escenarios se muestran a continuación, así como su caracterización.

Figura 25. Escenarios para el Sector Salud



Fuente: Elaboración propia

- Escenario “Status quo”. Se caracterizaría por los siguientes aspectos:
 - Preeminencia del sistema público y mercado altamente regulado.
 - El sistema funciona de forma subóptima.
 - Sector privado complementario, generalista e indiferenciado, y complaciente con su cuota de mercado.
 - Sistema orientado al producto.
 - Usuarios y clientes son espectadores del sistema. “Los que pueden, tienen doble cobertura”.

- Los participantes tradicionales actúan independientemente, aunque comienzan a plantearse (de forma muy limitada) fórmulas de actuación conjunta (financiación, operaciones).
 - Inversiones en tecnología y sistemas de información limitadas (se perciben como poco rentables) y enfocadas a la mejora de la eficiencia más que a cambiar las reglas de juego.
 - Proceso de concentración empresarial. Entrada de nuevos competidores en contención.
 - El número de asegurados permanece prácticamente estancado.
 - El mercado crece sólo por subida de precios.
 - Canales de distribución tradicionales: niveles relativamente elevados de GGE, con poca capacidad por parte de las compañías para influir en el nivel medio de comisiones.
 - GGI elevados como consecuencia de un sobredimensionamiento en las estructuras de las compañías.
-
- Escenario “Reajuste”. Se caracterizaría por los siguientes aspectos:
 - Preeminencia del Sistema Público y mercado altamente regulado.
 - El gasto sanitario sigue creciendo, al igual que la presión presupuestaria, debido a las mayores expectativas de vida y a la mayor exigencia de los pacientes. La crisis del sistema se va agudizando, así como sus contradicciones.
 - El sistema está claramente orientado al control de costes. La sostenibilidad financiera sólo tiene sentido con el empeoramiento o supresión de prestaciones.
 - Se plantean iniciativas desreguladoras de forma que el sector privado pueda intervenir en determinados ámbitos.
 - Escasa elección para el usuario/cliente.
 - Concentración empresarial.
 - Expectativas para nuevos entrantes con estructuras de coste muy competitivas.
 - Inversiones en tecnología consideradas costosas.

- El mercado crece levemente por cesión de coberturas desde el sector público.
 - Los precios de las pólizas tenderían a bajar merced a posibles guerras de precios que provocarían una consolidación del sector (oligopolio).
 - Canales de distribución tradicionales: niveles relativamente elevados de GGE.
 - Son necesarios niveles más bajos de GGI para competir con éxito. A pesar de ello, los resultados tenderían a la baja, merced a una siniestralidad mayor que, combinada con niveles de precios a la baja y unos gastos de gestión externa relativamente elevados.
-
- Escenario “Revalorización”. Se caracterizaría por los siguientes aspectos:
 - Preeminencia del sistema público y mercado altamente regulado.
 - Se plantea una reforma profunda del sistema sanitario.
 - La salud se considera como un bien público. Universalidad y acceso garantizado son el motor de las reformas.
 - El gasto sanitario público sigue subiendo.
 - Sector privado especializado en actividades suplementarias.
 - Tanto el sector público como privado promueven la innovación (equipamientos, tecnología, productos, etc.).
 - Los nuevos entrantes se encuentran con barreras difíciles de superar.
 - Integración de proveedores de servicios.
 - El mercado crece por efecto de la aparición de nuevos productos/coberturas.
 - No hay incentivos a guerras de precios, ya que se compite por innovación y por diferenciación.
 - Nuevos canales de distribución basados en nuevas tecnologías: GGE más bajos (sin contar costes asociados a la inversión en nuevas tecnologías).
 - Niveles de GGI bajo control pero con leve crecimiento por efecto de inversiones en nuevas tecnologías (amortizaciones, formación, etc.).

- Los precios tenderían al alza, manteniéndose los niveles de siniestralidad, lo que unido a una tendencia a la baja de los gastos de gestión, especialmente los externos, aumentaría los resultados.

- Escenario “Integración”. Se caracterizaría por los siguientes aspectos:
 - Preeminencia del Sistema Público y mercado regulado en trance de liberalización limitada.
 - Se comienza a promover la competencia y colaboración, incluso entre sector público y privado.
 - Papel activo (más información y capacidad de decisión) por parte de los clientes/usuarios que ven así mejor cumplidas sus expectativas. Los participantes en la industria están orientados a la lucha por cuota de mercado.
 - La innovación (productos, organización, control de costes, ...) es la base de la ventaja competitiva (“continuum-of-care”, “managed care”).
 - Sistema sanitario integrado en red basado en una utilización extensiva e intensiva de las nuevas tecnologías de la información.
 - Nuevos atractivos para nuevos entrantes.
 - Crecimiento del mercado relativamente alto por la aparición de nuevos productos y coberturas y por la colaboración con el sector público.
 - El precio no es un factor clave para competir. Hay una estructura de precios muy diversa por la variedad de productos y coberturas y en, cualquier caso, los precios deben ajustarse a las prestaciones.
 - GGE más bajos por utilización de nuevos canales y por presión a la baja en los canales tradicionales.
 - GGI más bajos por mayor eficiencia y por el ahorro de costes motivado por la innovación (una vez alcanzada la madurez de dichas inversiones).
 - Los precios tenderían al alza. Ello con niveles de siniestralidad similares y gastos de gestión a la baja, haría crecer los resultados.

4.3. El posicionamiento posible

- *Identificación de oportunidades y amenazas.* Una vez realizado el análisis del entorno de mercado y de las tendencias que le afectan, así como la identificación de los *drivers* del negocio y los posibles escenarios competitivos, es necesario identificar las oportunidades y amenazas derivadas y los factores críticos de éxito para poder competir. Este será el *input* necesario para definir el posicionamiento deseado y la formulación de la estrategia.

Cuadro 16. Oportunidades en el negocio del Seguro de Salud

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Una reducción en la estructura de costes (Gastos de Gestión Externa y Gastos de Gestión Interna) hasta alcanzar la media del sector combinada con una reducción de dos puntos de la siniestralidad puede tener un impacto elevado en el ROE.• Mayor penetración del seguro de salud en muchas zonas geográficas con una alto nivel de renta per cápita. Esto se ha traducido ya en un aumento del volumen de pólizas en los últimos años de expansión.• La centralización de funciones administrativas de las redes propias conllevaría una importante reducción de costes.• Crecimiento mediante la segmentación de clientes, adaptación de productos y servicio integral.• Redefinición del papel de la empresa aseguradora como intermediario entre el proveedor de servicios y el cliente mediante la creación de nuevos productos y la mejora de la gestión del conocimiento y la especialización.• Potencial de reforzar la imagen de marca y solvencia de las compañías, a través de una adecuada explotación.• Búsqueda de nuevos nichos de mercado cubriendo servicios no ofrecidos por el Sistema Nacional de Salud.• Posibilidad de ampliar el alcance de los servicios (“continuum-of-care”, “managed care”, cobertura farmacéutica, etc.).• Acceso a nuevos clientes y mejora del servicio mediante la utilización de nuevos canales de distribución (<i>bancassurance</i>, internet, canal telefónico, dispositivos móviles, etc.).• Potencial de mejora del servicio al cliente y de la siniestralidad a través de la utilización de nuevas tecnologías.• Potencial de ahorro de costes mediante el acceso a sistemas de información más modernos (centralización, comunicación interna, etc.).• Establecimiento y afianzamiento de relaciones a largo plazo con proveedores para mejorar la calidad del servicio y controlar el coste.• Planteamiento de operaciones de riesgo compartido, incluso con la Administración, en la línea del Hospital de Alzira (ADESLAS).

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17. Amenazas en el negocio del Seguro de Salud

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Creciente poder de negociación de los clientes, especialmente de los colectivos nacionales, que puede suponer un incremento en la presión sobre la rentabilidad del negocio en el futuro.• Pocas perspectivas de crecimiento futuro y envejecimiento del colectivo de funcionarios, que puede causar un incremento en la siniestralidad de este segmento.• Creciente nivel de orientación de los proveedores hacia los resultados económicos de la gestión. Ello tendrá un efecto de presión sobre el precio que las compañías pagan por los servicios prestados.• Acentuación de la tendencia a la integración vertical y horizontal de los proveedores, que incrementará la rivalidad en el sector.• Posibilidad de desencadenamiento de guerras de precios que erosionen la rentabilidad del sector.• Entrada de nuevos competidores, principalmente provenientes del sector financiero, en busca de mejores resultados técnicos y utilizando amplias redes de difusión.• Mejoras en el Sistema Nacional de Salud que puedan mejorar su imagen en detrimento del sector privado.• La falta de una dirección estratégica clara puede conllevar una pérdida de motivación y confianza de empleados, proveedores médicos, etc.• Excesiva dispersión de productos que podría llevar a un conocimiento e imagen dispersos.• Las ineficiencias en los sistemas de información, infraestructura y procesos podrían llevar a un incremento en los costes y un bajo nivel de innovación.• La indiferenciación de productos y servicios podría llevar a una competencia en costes.

Fuente: Elaboración propia

- *Factores críticos de éxito.* Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas existentes, así como los escenarios competitivos definidos, se definen los factores críticos de éxito. En el caso del seguro de salud, estos vienen determinados, en última instancia, por la capacidad para crecer y por la capacidad para mantener dicho crecimiento rentable:

Cuadro 17. Factores Críticos de Éxito

1. Capacidades para crecer

- a) Implantación y presencia geográfica
- b) Penetración en grandes colectivos
- c) Capacidad de innovación
- d) Orientación al cliente vs orientación al producto

2. Capacidades para hacer rentable el crecimiento (control del gasto)

- a) Control de la siniestralidad
- b) Estructura de costes competitiva
- c) Avanzados sistemas de información y tecnologías

Fuente: Elaboración propia

➤ *Posicionamiento.* El modelo estratégico a desarrollar en el futuro dependerá del tipo de escenario elegido para competir, así como las oportunidades y amenazas asociadas, la combinación de puntos fuertes y débiles de la organización que permitan hacer frente a las mismas y los factores críticos de éxito.

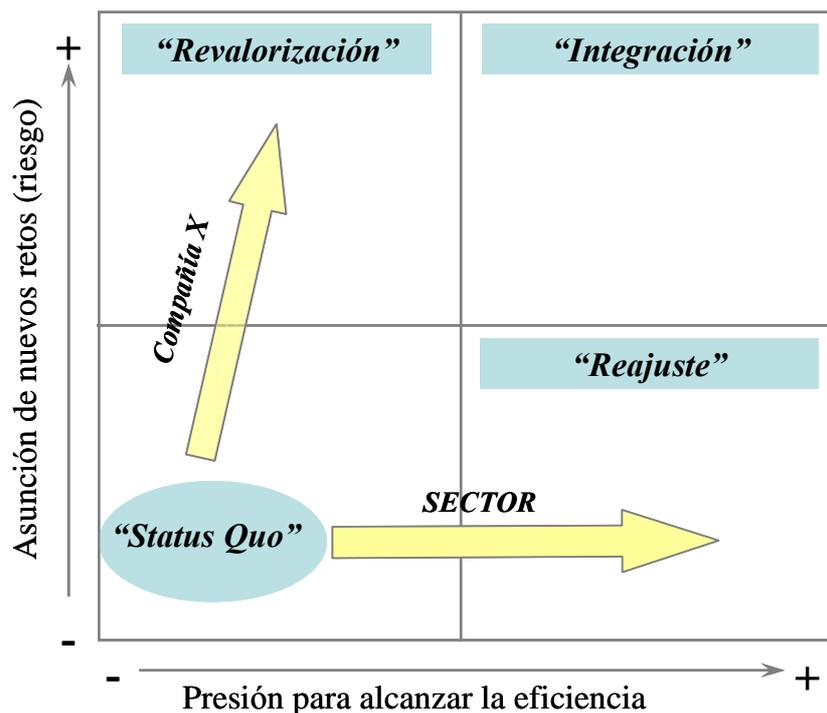
- En la combinación de escenarios a medio plazo, parece bastante probable que el sector en su conjunto tienda a avanzar hacia el escenario del “reajuste” donde la eficiencia, y por lo tanto, el liderazgo en costes, será el mejor argumento para competir. Se trata de un escenario favorecedor para los intereses de los líderes del mercado.
- Por lo tanto, una compañía que desee competir, si bien deberá realizar un esfuerzo importante por prepararse para competir en un escenario de este tipo, basar únicamente su estrategia a futuro en esta línea llevaría, en el mejor de los casos, a convertirse en una pequeña compañía rentable, aunque con escaso crecimiento.
- El único camino posible para crecer y ejercer un liderazgo dentro del sector pasa necesariamente por añadir valor en las relaciones de intermediación. Para ello, dada la estructura actual de dichas relaciones, es necesario iniciar

un camino en el que la innovación (en productos, canales, mercados, tecnologías de la información, conocimientos, etc.) adquiriera un papel preponderante.

- Evidentemente, no se trata de innovar por innovar, sino de introducir mecanismos que permitan, en la medida en que exista mercado para ello, ir cambiando las reglas por las que se rige el sector, de acuerdo con los intereses de crecimiento y liderazgo de la compañía en cuestión.

El esfuerzo por la eficiencia, labor en cualquier caso ineludible, permitirá liberar recursos (personas, infraestructura, inversiones, conocimiento) para orientarlos al proceso de innovación. La adición de valor en la intermediación pasa por mejorar aquellos aspectos que en la actualidad actúan como lastre, así como por orientar el negocio de acuerdo a las variables clave que determinarán el entorno competitivo futuro.

Figura 26. Migración Estratégica



Fuente: Elaboración propia

El contexto competitivo futuro vendrá determinado por la interacción entre dos variables clave.

- Innovación, esto es, asunción de nuevos retos y, por lo tanto, de riesgo “controlado”.
- Eficiencia, esto es, la introducción de rigor económico en la gestión.

Será necesario, por lo tanto plantear un modelo futuro que aúne ambas cuestiones y plantee una nueva cadena de valor.

- Pasar del know-how asegurador, ... al know-how asegurador y SANITARIO.
- Pasar de la producción estándar, ... al desarrollo de NUEVOS PRODUCTOS ajustados a la demanda (mayor variedad, mayor personalización).
- Pasar de una filosofía de venta, ... a una filosofía de RESPUESTA INTEGRAL AL CLIENTE.

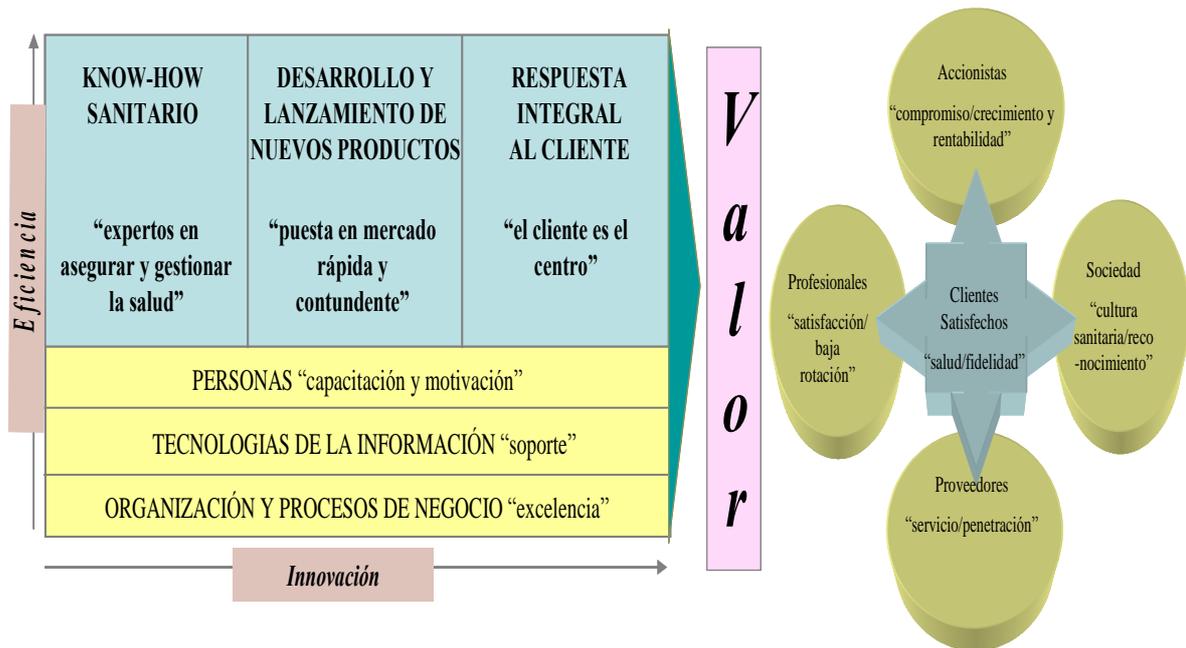
La nueva cadena de valor plantea un posicionamiento apoyado en tres grandes elementos que permitirán añadir valor a cada uno de los públicos corporativos.

- Especialización en el aseguramiento de la salud y desarrollo de un know-how sanitario.
- Traslación del conocimiento sanitario al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de aseguramiento.
- Orientación al cliente/mercado dando una respuesta integral a sus necesidades.

Estos tres elementos, que suponen un reto de innovación, se habrán de apoyar necesariamente en una estructura eficiente: personas capaces y profesionales, sistemas de información e infraestructura tecnológica que soporte

adecuadamente la toma de decisiones, procesos de negocio diseñados y alineados con las nuevas actividades que permitan la excelencia de la organización.

Figura 27. Posicionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia

4.4. Nuevas estrategias

De acuerdo con el posicionamiento deseado se podrían definir los grandes objetivos estratégicos y los requerimientos que plantean:

➤ *Ser expertos en asegurar y gestionar la salud.* Ello significa, en un modelo de compañía en el que la salud es la actividad central sobre la que pivota el negocio, que es imprescindible desarrollar un know-how sanitario que permita realizar con éxito la misión de la compañía y diferenciar la oferta. En este sentido, cuatro son las competencias básicas necesarias:

- Tener relaciones de confianza productivas con los clientes, dándoles acceso a información e incentivos que les permitan mejorar su propia salud y hacer un uso inteligente de nuestros servicios.

- Gestionar la salud individual y de la población. Las organizaciones vinculadas a la salud deben enfocarse no únicamente en curar sino, además, en establecer programas de salud, extensivos a las distintas etapas de la vida del cliente, prevención y gestión proactiva de los riesgos.
- Gestionar la atención sanitaria y responder asegurando una combinación de servicio adecuado, en el lugar adecuado, por las personas adecuadas, utilizando los procesos adecuados.
- Alinear los servicios y recursos con la “organización virtual”. Pocas compañías sanitarias son capaces de dar todos los servicios, productos, tratamientos, etc... que sus clientes necesitan. Es necesario construir alianzas basadas en enfoques mutuamente beneficiosos, valores e información compartida, incentivos alineados y modelos de gestión adaptados.

Todo ello implicaría:

- Tener establecidas excelentes relaciones con la comunidad sanitaria, fomentando la notoriedad y prestigio de la compañía dentro de los principales colectivos con iniciativas encaminadas al desarrollo de una “red” sanitaria.
- Poseer, fomentar y desarrollar un conocimiento que permita enfocar la aplicación del know-how desarrollado a la mejora de la rentabilidad del negocio, a través de la reducción en la siniestralidad y en los gastos de gestión, y el incremento del valor percibido por los clientes de nuestros productos y servicios.
- Poseer un modelo de organización en sintonía con este objetivo, mediante el desarrollo de una cultura empresarial que permita detectar oportunidades y estableciendo los procesos y mecanismos adecuados para ello.
- Tener un equipo de profesionales dedicados a este objetivo, repartidos a lo largo de las distintas actividades del negocio, para lo cual será necesario definir los perfiles adecuados y seleccionar, formar, motivar y retener a los mejores profesionales.

- Dotar a la compañía de la infraestructura tecnológica necesaria para poder realizar de forma eficiente, ágil y adecuada el conjunto de tareas y procesos necesarios en cada momento.

- *Poner en el mercado nuevos productos de forma rápida y contundente.* Ello significa la elección de la innovación continua en productos y servicios como principal motor de la ventaja competitiva de la compañía lo que exige ser capaces de trasladar el conocimiento sanitario al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado. Para ello se deben tener en cuenta una serie de consideraciones:
 - Ir por delante de los clientes, creando un flujo continuo de innovación que desemboque en una oferta difícil de igualar.
 - Eliminar todo aquello que no añade valor a la oferta: procesos innecesarios, intermediarios que no añadan valor, barreras a la eficiencia.
 - Centrarse en aquello que sabemos hacer y virtualizar el resto, estableciendo alianzas con otras organizaciones que nos permitan dar la oferta de mejor calidad.
 - Capturar y analizar los datos derivados de la aplicación de cualquier proceso, tratamiento, servicio o producto que añade valor al cliente.
 - Tener en cuenta todas las etapas del ciclo de vida, diseñando y comercializando productos y servicios que prevengan la enfermedad, mejoren la salud y mitiguen los efectos de la enfermedad.

Todo ello implicaría:

- Tener capacidad para conocer el mercado, anticipar las tendencias futuras en el área de la innovación y valorar la posible reacción de los clientes y los competidores ante nuevos productos y servicios.

- Poseer y desarrollar una cultura empresarial en la que la innovación sea percibida por todos los profesionales como algo habitual y necesario, con dedicación de tiempo y recursos, directamente relacionada con el éxito futuro, tanto de la empresa en su conjunto como de los individuos dentro de la organización.
 - Tener y utilizar una metodología rigurosa y adecuada para disminuir en la medida de lo posible, el natural riesgo asociado a todo proceso de innovación. Plantear cada proceso de innovación como un proyecto de inversión con su *business case* asociado.
 - Poseer y desarrollar los mecanismos necesarios para garantizar que el mayor número de personas posible pueda contribuir en la generación de ideas y para asegurar que los plazos de puesta en mercado de los proyectos aprobados sean adecuado.
 - Poseer y garantizar un “espíritu” de innovación de “ruptura”, tratando de dificultar la imitación por parte de los competidores.
 - Poseer y destinar los recursos adecuados (inversión) para colocar nuestra oferta en el mercado, poniéndola en valor ante el cliente.
- *Poner al cliente en el centro de la organización.* Ello significa que la orientación de la compañía al cliente supone que el objetivo y el fin de todas y cada una de las acciones llevadas a cabo es lograr la satisfacción total del cliente. Para ello será imperativo:
- Tener un conocimiento exhaustivo de las necesidades relacionadas con la salud que tienen los clientes.
 - Conocer las distintas motivaciones y criterios que influyen en la decisión de compra.
 - Conocer los hábitos y estilos de vida que dan lugar a distintos comportamientos, necesidades y exigencias.

- Segmentar la base de clientes de forma que podamos llegar a los distintos grupos de clientes de la manera más adecuada, servirles con los productos y servicios deseados y estableciendo relaciones a largo plazo que nos permitan mantener su lealtad.

Todo ello implicaría:

- Poseer una organización, interna y externa, orientada al cliente, garantizando que los procesos y las tareas estén alineadas con este objetivo, especialmente las de front-office.
- Tener una red (oficinas, canales) en sintonía con este objetivo, teniendo en cuenta el tipo de producto y servicio que se desea distribuir y el tipo de implantación geográfica que se desea alcanzar.
- Poseer un modelo de sucursal o punto de venta que garantice que los recursos están focalizados en la atención y servicio al cliente. Es necesario fomentar la cultura de excelencia en el trato, especialmente en aquellas personas cuya misión fundamental es trasladar la imagen deseada de la compañía al cliente.
- Tener el perfil/modelo de agente que interesa a la compañía y poner en marcha los mecanismos necesarios para seleccionarlos, formarlos, motivarlos y retenerlos.
- Establecer y extender la excelencia en el trato y servicio al cliente a todas las fases de la relación, especialmente en aquellas más difíciles: estancias en centros clínicos, accidentes, sucesos, etc.
- Ser consejeros del cliente, sabiendo orientarle en beneficio de ambos en su relación con la compañía.
- Tener mecanismos que nos permitan evaluar la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente.

4.5. Requerimientos para la implantación

La implantación de la estrategia definida requiere establecer los mecanismos que permitan poner en marcha los cambios necesarios para conseguir los objetivos definidos. En este sentido, la gestión del cambio debería prestar atención a tres aspectos fundamentales:

- La capacitación y motivación de las personas y de la organización en su conjunto.
- La puesta a disposición del cambio estratégico de los medios (herramientas, tecnología) necesarios para dar soporte a la organización en su proceso de cambio.
- La creación de una organización y unos procesos alineados con los objetivos perseguidos.

En este sentido, para ser expertos en asegurar y gestionar la salud será necesario:

- Respecto a la capacitación y motivación de las personas y la organización:
 - Definir perfiles profesionales adecuados.
 - Establecer una política de acceso/selección/captación de los mejores profesionales sanitarios.
 - Poner en marcha políticas de formación de todo el personal, especialmente la fuerza de ventas, en temas relacionados con la Salud.
 - Diseñar modelos de carrera profesional en el área de la Salud.
 - Diseñar sistemas de retribución que fomenten la utilización del know-how sanitario en aras del incremento de la rentabilidad del negocio.
 - Establecer procedimientos que permitan monitorizar el grado de capacitación y motivación de las personas.

- Respecto al soporte de tecnologías de la información:
 - Utilizar sistemas de información que permitan la implantación progresiva de la red sanitaria y que sean flexibles y ágiles ante la innovación
 - Adoptar estándares que sean aceptados por proveedores y que fomenten su participación en la financiación, desarrollo y utilización.
 - Diseñar mecanismos que permitan el flujo de la información sanitaria dentro de la organización, garantizando que es accesible y bien utilizada.
 - Implicar al usuario (interno, proveedor, cliente, agente) en el diseño y utilización de la información.

- Respecto a la puesta en marcha de una organización y procesos alineados:
 - Garantizar que existe una proporción adecuada en cantidad y calidad de profesionales relacionados con el tema sanitario dentro de la organización, acorde con la relevancia del objetivo.
 - Intensificar la presencia en el ámbito de la prestación de servicios sanitarios a través de incrementar la participación en Quirón y alianzas con otros proveedores.
 - Organizar los recursos disponibles de la forma más eficiente posible, tratando de que exista un equilibrio entre el objetivo y la repercusión sobre la estructura de costes detectando focos de ahorro potencial.
 - Garantizar la coordinación de las distintas partes de la organización en el propósito del objetivo común de desarrollar el know-how, fomentando la interrelación para garantizar el equilibrio entre prestación y rentabilidad.
 - Enfocar los procesos básicos de la organización al objetivo del desarrollo del know-how sanitario.
 - Garantizar que los procesos contribuyen a la eficiencia y al objetivo de aplicar el know-how a la mejora de la rentabilidad del negocio.

- Establecer un proceso que asegure la información y comunicación interna.

Para ser capaces de poner en el mercado nuevos productos/servicios de forma rápida y contundente será necesario:

- Respecto a la capacitación y motivación de las personas y la organización:
 - Definir perfiles adecuados.
 - Informar, comunicar y formar a las personas sobre la importancia del conocimiento y las herramientas necesarias para contribuir a la generación de ideas.
 - Implantar una cultura orientada a la necesidad de contribuir y disminuir el miedo al fracaso, fomentando el espíritu de autocrítica.
 - Vincular la retribución al éxito en la contribución al proceso de innovación.
 - Establecer responsabilidades definidas que garanticen un flujo continuo de nuevas ideas.
 - Reconocer la contribución y la compartición de conocimiento.
- Respecto al soporte de tecnologías de la información:
 - Desarrollar sistemas de información que permitan el acceso y la distribución de la información relacionada con la innovación.
 - Desarrollar sistemas que sean adecuados al método establecido de diseño, análisis, evaluación y puesta en mercado de las iniciativas.
 - Garantizar el conocimiento suficiente en todos los usuarios potenciales para evitar que los sistemas sean un obstáculo a las contribuciones.
 - Poner en marcha un sistema que permita contribuir, compartir y almacenar el conocimiento.

- Respecto a la puesta en marcha de una organización y procesos alineados:
 - Asignar responsables y diseñar mecanismos de dotación de recursos y personas especializadas propios del proceso de innovación.
 - Diseñar un sistema eficiente de asignación de recursos al proceso de innovación que sea coherente con el nivel de importancia que este tema tiene en la organización.
 - Dotar a la organización de la flexibilidad necesaria para adaptarse de forma ágil a los requerimientos futuros que se pudieran derivar del proceso de innovación continua.
 - Utilizar y aprovechar al máximo la experiencia y la capacidad de influencia en el mercado.
 - Definir y establecer los procesos necesarios para garantizar que el proceso de innovación fluya de forma ágil y eficiente en todas sus fases teniendo en cuenta plazos y responsables.
 - Garantizar que los procesos de la organización están orientados a contribuir de forma sistemática en el proceso de innovación continua.
 - Garantizar que los procesos directamente relacionados con la innovación tienen una consideración clave en relación a los demás y que eso se refleja en su consideración como tal por la organización.
 - Establecer un proceso de establecimiento y documentación de mejores prácticas.

Para poner de manifiesto el role central que debe ocupar el cliente para el conjunto de la organización será necesario:

- Respecto a la capacitación y motivación de las personas y la organización:

- Definir perfiles adecuados, especialmente para los trabajos de “front-office” (incluidos los agentes).
 - Diseñar políticas de formación para familiarizar a la organización sobre las implicaciones básicas de una orientación al cliente interno y externo.
 - Fomentar la cultura del “cliente es lo primero” y vincular los sistemas de retribución a los niveles de satisfacción de clientes.
 - Diseñar y establecer mecanismos habituales de evaluación del desempeño en la relación con el cliente.
- Respecto al soporte de tecnologías de la información:
- Orientar los sistemas de información hacia el cliente, tratando de organizar la información obtenida de forma que facilite la mejora continua en el servicio al cliente.
 - Facilitar el acceso de los clientes a los productos y servicios mediante la utilización de nuevas tecnologías.
 - Desarrollar sistemas de información y medios que permitan el acceso y el servicio al cliente de una forma más barata y eficiente y faciliten el crecimiento.
- Respecto a la puesta en marcha de una organización y procesos alineados:
- Definir el modelo organizativo (centralización./descentralización) coherente con el modelo de red elegido, garantizando que la eficiencia de la estructura de costes sea compatible con la excelencia en el servicio al cliente.
 - Garantizar que el peso de los recursos destinados al servicio al cliente dentro de la organización sea coherente con el nivel de importancia asignado a este objetivo.

- Diseñar los mecanismos para que la interrelación entre las distintas partes de la organización no suponga un obstáculo en el servicio al cliente, sino que lo facilite.
- Rediseñar un esquema de procesos y tareas que tenga como objetivo prioritario mejorar continuamente la información y el servicio al cliente interno y externo y proveedores.
- Alcanzar el equilibrio necesario entre el diseño de procesos que eliminen barreras de acceso por parte del cliente y los procesos que sirvan de control al incremento de la siniestralidad y a la detección del fraude.
- Priorizar y jerarquizar los procesos de forma que aquellos cuya finalidad fundamental sea la atención al cliente tengan una posición preponderante, tanto en cantidad como en calidad de recursos destinados.
- Establecer un proceso de seguimiento de clientes, agentes y proveedores.

5. CONCLUSIONES

Los cambios en el entorno de negocio de las compañías aseguradoras están afectando a las bases tradicionales sobre las que se viene compitiendo e imponen nuevos retos a la formulación, planificación e implantación de estrategias de éxito en el sector, más allá de las fórmulas tradicionales basadas en la previsibilidad del mercado y de los recursos aplicables.

Las decisiones estratégicas son importantes, por cuanto atañen al presente y al futuro y a la posición de las compañías en el mercado, implican comprometer una cantidad significativa de recursos y no son fácilmente reversibles. Se hace necesario, por tanto, un enfoque más dinámico de las estrategias empresariales y una monitorización continuada de las condiciones externas del mercado e internas de las compañías.

En este sentido, el desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad empresarial ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema que buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia, al tiempo que la involucración de las personas, elemento esencial del proceso, su capacitación y motivación para asegurar el éxito de la estrategia.

En unos casos, los autores priman el posicionamiento de la empresa respecto a su entorno; en otros, el desarrollo de sus capacidades internas como fuente de la ventaja competitiva sostenible o la capacidad de ilusionar y retar a la propia organización como medio para lograr el éxito.

El presente trabajo ofrece un modelo metodológico estructurado que, tratando de ser una síntesis de las diferentes aportaciones del pensamiento en torno a la dirección estratégica, posibilita la definición de estrategias y su implantación, tomando en consideración los posibles escenarios a los que puede enfrentarse una compañía, así como las posibilidades para competir, según el escenario de mercado.

Su aplicación al seguro de salud pone de manifiesto la necesidad de explorar el replanteamiento de los modelos de negocio actuales en el ramo de salud, más orientados a la esencia financiera del producto asegurador que a la provisión de los servicios asociados. En este sentido, la orientación estratégica de las compañías aseguradoras exige una nueva cadena de valor que plantea nuevos retos en el proceso de añadir valor en sus relaciones con el mercado:

- La necesidad de especialización y desarrollo de un know-how propio en relación a la salud.
- La traslación de dicho conocimiento al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos de aseguramiento.
- La necesidad de orientar sus procesos y su actividad al cliente/mercado, dando una respuesta integral a sus necesidades.

Estos tres elementos, en definitiva, suponen un reto de innovación que exige el soporte de una estructura eficiente de profesionales capaces, de sistemas de información y una infraestructura que soporte adecuadamente la toma de decisiones y el realineamiento de los procesos de negocio con la innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David A. (1989). "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage" *California Management Review*, Vol. 31 N. 2: 91-106.
- (1988). *Developing Business Strategies*. New York: Wiley.
- Adeslas (2006). *Memoria anual 2004*. [en línea] http://www.adeslas.es/AdAdeslas/PDF/I01QuienesSomos/I01MemoriaAnual2004_spa.pdf [consulta: 30/4/2006]
- Alexander, Marcus, Andrew Campbell, y Michael Goold (1995). "A New Model for Reforming the Planning Review Process" *Planning Review*, (January-February): 12-19.
- Andrews, Kenneth (1962). *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin).
- Ansoff, Igor H. (1965). *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill).
- Argyris, Chris, y Donald Schön. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method and Practice* (Reading, MA: Addison Wesley).
- Argyris, Chris. (1985). *Strategy, Change & Defensive Routines* (Boston: Pitman).
- Axelrod, Robert, y M. Cohen (1999) *Harnessing Complexity: Organizational implications of a Scientific Frontier* (New York: The Free Press).
- Axelrod, Robert (1990). *The Evolution of Co-operation* (London. Penguin Books).
- Beinhocker, Eric D. (1997). "Strategy at the Edge of Chaos" *The McKinsey Quarterly*, N1: 24-39.
- Brandenburger, Adam M., and Barry Nalebuff (1995). "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy." *Harvard Business Review* (July-August): 57-71.
- Campbell, Andrew, y Marcus Alexander (1997). "What's Wrong with Strategy?" *Harvard Business Review* (November-December): 42-51.
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Networked Society: The information Age* (Cambridge, MA: Blackwell Publishers).

- Centro de Investigaciones Sociológicas (1996). *Barómetro sobre el sistema sanitario 2004*. [en línea] http://www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Marginales/2560_2579/2579/e257900.html [Consulta: 30/4/2006].
- Certo, Samuel. C. et al (1994). *Dirección Estratégica* (Madrid: Irwin).
- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press).
- Christensen, Clayton M. (1997). "Making Strategy: Learning by Doing" *Harvard Business Review* (November-December): 141-156.
- Clemens, J. y D.F. Mayer (1987). *The Classic Touch: Lessons in Leadership from Homer to Hemingway* (Homewood, IL: Dow Jones Irwin).
- Courtney, Hugh, Jane Kirkland y Patrick Viguerie (2005). "Strategy under Uncertainty" *Harvard Business Review* (September-October): 44 páginas.
- Cummings, Stephen (1995). "Pericles of Athens: Drawing from the Essence of Strategic Leadership" *Business Horizons*, Vol. 38, 1: 22-27.
- Cummings, Stephen, y J. Brocklesby (1993). "The Classical System--Organizational Insights Into What Made Periclean Athens Great" *Systems Practice*, Vol. 6, 4: 335-357.
- Delbruck, H. (1975). *The History of the Art of War*. Trans. by W. Renfroe Jr. (Westport, CT: Greenwood).
- De Geus, Arie (1997). *The Living Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press)
- (1988). "Planning as Learning" *Harvard Business Review* (March-April): 70-74.
- DKV (2006). *Cuentas Anuales 2003*. [en línea] http://www.dkvseguros.com/awa/inicio_castellano.asp [consulta: 30/4/2006].
- Drucker, Peter F (1995). *Managing In a Time of Great Change* (New York: Truman-Talley/Dutton Books).
- (1980). *Managing in Turbulent Times* (New York: Harper & Row).
- (1954). *The Practice of Management* (New York: Harper and Row).

- Evered, Roger (1983). "So What is Strategy?" *Long Range Planning*, Vol. 16, N. 3: 57-72.
- Echarri, José Miguel (1996). "La prospectiva estratégica: una herramienta básica para la gestión empresarial" *Harvard Deusto Business Review* (Noviembre-Diciembre): 70-80.
- Eneas el Táctico (1991). *Poliórcetica* (Madrid: Gredos).
- Grant, Robert M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis* (Oxford: Blackwell Publishing).
- Gilbert, Clark y Joseph L. Bower (2002). "Disruptive Change: When Trying Harder is Part of the Problem" *Harvard Business Review* (May-June): 95-101.
- Gimber, Xavier (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*.(Madrid: Deusto).
- Goddard, Jules, y Dominic Houlder (199x). "Estrategia: más allá de la magia". *Harvard Deusto Business Review*, N. 34-48.
- Hamel, Gary, CK Prahalad y Liisa Valikangas (2006). *Staying Ahead of Your Competition* (Cambridge, Ma: Harvard Business Review OnPoint Collection).
- Hamel, Gary (2002). *Leading the Revolution* (New York: Penguin Books).
- (1998). "Strategy Innovation and the Quest for Value" *Sloan Management Review*, Vol. 39 N.2: 7-14.
- (1996). "Strategy as Revolution" *Harvard Business Review* (July-August): 69-82.
- Hamel, Gary & C. K. Prahalad (1994). *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
- (1990). "El propósito estratégico" *Harvard Deusto Business Review* (1er. Trimester): 75-94.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz y CK Prahalad (1989). "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia" *Harvard Deusto Business Review* (3er trimestre): 19-28.
- Hammer, Michael y James Champy (1993). *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business).

- Hamermesh, Richard G. (1986). "Making Planning Strategic." *Harvard Business Review* (July/Aug): 115-120.
- Hayes, R.H. (1985). "Strategic Planning: Forward in Reverse?" *Harvard Business Review*, (November./December): 111-119.
- ICEA (2006). [en línea] Almacén de datos del seguro <http://intranet.icea.es/Almacen/Index.htm> [consulta: 20/4/2006].
- Instituto Nacional de Estadística (2006). *Indicadores sociales*, ed. 2003 [en línea] <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> [consulta: 20/4/2006].
- (2006). *Censo nacional de población 2001* [en línea] <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> [consulta: 20/4/2006].
- (2006). *Tipos de interés: series mensuales del Boletín Mensual de Estadística* [en línea] <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi> [consulta: 20/4/2006].
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
- Jenofonte (1989). *Las Helénicas* (Madrid: Alianza Editorial).
- (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review*, (January-February): 75-85.
- (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work" *Harvard Business Review* (September-October): 134-147.
- Julio Cesar (2005). *Comentarios sobre la Guerra de la Galia*. (Buenos Aires: Losada),
- (2003). *Comentarios a la Guerra Civil* (Madrid: Alianza Editorial).
- Kay, John (1993) "The Structure of Strategy" *Business Strategy Review*, Vol. 4, No. 2: 17-37.
- Kauffman, Stuart (1995). *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity* (London: Penguin).
- Maquiavelo, Nicolás (2005). *Discursos sobre la primera década de Tito Livio* (Buenos Aires: Losada).
- (2003). *El príncipe* (México: Porrúa).
- Markides, Constantinos (1999). "A dynamic view of strategy" *Sloan Management Review*, Vol 40 (Spring): 55-63.

- (1997). "Strategic Innovation" *Sloan Management Review*, (Spring): 9-23
- MacGregor, Lawrence. (1999). "Can your company actually execute its strategy?" *Harvard Management Update* Vol. 4, N. 5 (May): 12 páginas.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press)
- (1992). "Five Ps for Strategy" en *The Strategy Process*, H. Mintzberg y JB Quinn eds. (Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall International Editions): 12-19
- Moore, James (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems* (New York: Harper Business).
- Mylonadis, Yiorgos (2006). "A Short History of Business Strategy" [en línea] http://www.london.edu/assets/documents/PDF/short_history_of_business_strategy.pdf [consulta:15/04/2006].
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (Madrid: Civitas).
- (2002). *Casos de dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (Madrid: Civitas).
- Porter, Michael E (1996). "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* (November-December): 61-78.
- (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Harvard Business Review* (May/June): 43-59.
- (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press).
- (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press).
- (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, (March/April): 137-145.
- Prahalad, C K y Gary Hamel (1994). "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.
- (1990). "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review* (May-June): 79-91.

- Ricart i Costa, Joan (1994). "Estrategia: cómo aplicar la teoría de juegos" *Harvard Deusto Business Review* N. 64: 88-97.
- Rumelt, Richard (1991). "¿How much does industry matter?" *Strategic Management Journal*, Vol 12: 167-185.
- Sanitas (2006). *Cuentas Anuales 2004*. [en línea] http://www.gruposanitas.com/web_sanitas_grupo/pages/sanitas_grupo/index.jsp [consulta: 30/4/2006].
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday).
- Schoemaker, Paul JH (1995) "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking" *Sloan Management Review* (Winter): 25-39.
- (1992). "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities" *Sloan Management Review*, Vol. 34 N.1: 67-81.
- Stalk, George, Philip Evans y Lawrence E. Schulman (1992). "Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review* (March-April): 12 páginas
- Sun Tzu (1993). Thomas Cleary ed. *El arte de la Guerra* (Madrid: EDAF).
- Tucídides (2000). *Historia de la Guerra del Peloponeso* (Madrid: Gredos).
- Von Clausewitz, Karl (1999). *De la Guerra* (Barcelona: Idea Books).
- Von Newman, John y Oskar Morgenstern (2004). Ariel Rubinstein ed. *Theory of Games and Economic Behaviour* (Princeton, NJ: Princeton University Press).