



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO**

**GRADO EN**

**RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**LÍNEA:**

**FACTORES CONTINGENTES DE LA DIRECCIÓN**

**ESTRATÉGICA**

**TÍTULO:**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

**FRATERNIDAD-MUPRESA EN LA REGIÓN DE MURCIA**



**AUTOR: JOSÉ CARLOS CANO MORENO**

**TUTOR: RAMÓN SABATER**

**CONVOCATORIA: JULIO 2014**

Facultad de Ciencias del Trabajo

Campus Universitario de Espinardo 30100 Murcia

T. 868 88 31 12 – F. 868 88 31 09 – [www.um.es/fct](http://www.um.es/fct)

## ÍNDICE

<b>1.- PRESENTACIÓN DEL SECTOR DE MUTUAS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ¿QUÉ ES UNA MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL? .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. UNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. ¿CÓMO FUNCIONAN?.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.- MISION, VISION Y OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. ¿CUÁL ES LA MISION DE LA MUTUA FRATERNIDAD-MUPRESA EN LA REGIÓN DE MURCIA? .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA EMPRESA?.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA? ..</b>	<b>8</b>
<b>2.3.1. Servicio a asociados y Mutualistas: .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.2. Compromiso de los empleados: .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.3. Sentido de lo público: .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.4. Calidad, eficacia y eficiencia: .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3.5. Ética y Responsabilidad Social Corporativa (RSC):.....</b>	<b>9</b>
<b>3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA REGIÓN DE MURCIA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.1. Del Entorno General. (P.E.S.T.).....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.2. Del Entorno Específico (Cinco Fuerzas competitivas de Porter).....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2.1. Rivalidad en el sector. ....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2.2. Amenaza de entrada de competidores potenciales. ....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.2.3. Amenaza de servicios sustitutivos.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.2.4. Poder negociador de los Clientes.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.2.5. Poder negociador de los Proveedores.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1. Definición y Objetivo. ....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2. Teoría de recursos y capacidades o capital intelectual.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2.1. Recursos Tangibles Físicos en la delegación de Murcia. ....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2.2. Recursos Tangibles Financieros.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.2.3. Recursos Tangibles Humanos. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.2.4. Recursos Intangibles o Capital Intelectual. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. D.A.F.O. ....</b>	<b>32</b>
<b>4.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.1. Liderazgo en costes.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.2. Diferenciación. ....</b>	<b>35</b>
<b>5.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. CONCEPTO. ....</b>	<b>36</b>
<b>5.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>6.- IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1. APLICACIÓN DE PROTOCOLOS.....</b>	<b>40</b>

### **RESUMEN:**

Tras el análisis del entorno general y específico del sector de las Mutuas en la Región de Murcia, e interno de la Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia, se llega a la principal conclusión: están sometidas a una *rígida regulación*, que conlleva que sea un sector con poca competencia (13 en la Región de Murcia) y muy fuertes (fusiones) con unidad de negocio tasada por ley (precios, sueldos, prestaciones económicas, asistencia sanitaria, etc). Todo ello, hace que quede poco margen de maniobra para conseguir diferenciarse de la competencia.

Se pretende, por un lado, aumentar el número de asociados, número de cotizantes y cuotas, fidelizar a los asociados, y por otro lado, reducir los costes económicos por siniestralidad, para conseguir el objetivo de aumentar del tercer al primer puesto, dentro del sector.

Para ello se ha planteado como estrategia competitiva “el posicionamiento a la mitad” (aumentar la fidelización de los asociados e incrementar el número de éstos y sus correspondientes cuotas, reducir los riesgos de siniestralidad, incluyendo los costes económicos), mediante el trato personalizado, vocacional e interesado del personal de la Mutua por la salud de los empleados de los asociados a la Mutua.

Se prescribe la prevención y curación de la salud integral de los empleados de los asociados, mediante la implantación de cambio de hábitos del estilo de vida: ejercicio físico y nutrición, como complemento a la farmacológica y sanitaria. Se aplican protocolos de formación para todos los empleados de los asociados a la Mutua.

### **ABSTRACT:**

After analyzing the general and specific environment of the Private Health Insurance sector in the Region of Murcia, and internal Mutual Fraternity-Muprespa in the delegation of Murcia, we get to the following main conclusion: they are subjected to strict regulation, which means that is an industry with little competition (13 in the Region of Murcia) and very strong (M) with business unit priced by law (prices, wages, economic benefits, health care, etc.). All this leaves little room for competitive differentiation.

It is intended, first, to increase the number of partners, number of contributors and contributions, loyalty to partners, and secondly, to reduce the economic costs by accident, to achieve the goal going up from third to first place in the sector.

This has emerged as a competitive strategy "positioning in half" (increase partner loyalty and increase their number and their respective odds reduce the risks of accidents, including financial costs), through personalized treatment, vocational and interested the Mutual staff's side in relation to the health of the employees associated with the Mutual. Prevention and cure of the overall health of employees associated prescribed by implementing change lifestyle habits: exercise and nutrition, in addition to medical and health. Training protocols for all employees associated with Mutual apply.

## **INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO.**

**¿Por qué he elegido este sector?** Las Mutuas, son unos agentes clave dentro del complejo escenario de las relaciones laborales, ya que, por un lado, actúan como informadores, formadores, y rehabilitadoras de la salud de los trabajadores y de su economía, y por otro lado, gestionan caudales públicos, todo ello sometido a una fuerte intervención, control y tutela del Estado Español. Son así las Mutuas, unas figuras “sui generis”, al ser entes privados, que ejercen funciones públicas gestionando ingentes cantidades monetarias, por delegación del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

**He diseñado** un plan estratégico, que me permita hacer un análisis, evaluación y propuesta de estrategia de todos aquellos factores externos, presentes y futuros, e internos, que condicionan directa o indirectamente a la empresa.

La **Metodología** empleada para llevar a cabo el trabajo, ha sido la siguiente:

*Tratamiento de la información* (búsqueda, discriminación y procesamiento de la información y su vínculo con el objetivo del trabajo; ubicación definitiva dentro del trabajo), y *análisis estratégico*, parte esencial del proceso de Dirección estratégica cuyo objetivo es recoger información sobre aquellas variables que afectan a la empresa y determinan su posición competitiva y sirve para conseguir sus objetivos y aplicar estrategias.

El **objetivo** a cumplir es que la Mutua Fraternidad-Muprespa, en la delegación de Murcia, consiga para 2015 el número uno en el ranking del sector y territorio murciano, por volumen de asociados, fidelidad de los asociados, volumen de trabajadores afiliados, nivel de siniestros laborales y volumen de costes asociados a los siniestros laborales.

## 1.- PRESENTACIÓN DEL SECTOR DE MUTUAS.

Se entiende por sector, el grupo de empresas que producen bienes y/servicios que son sustitutivos cercanos entre sí.<sup>1</sup>

### 1.1. ¿QUÉ ES UNA MUTUA DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL?

Una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (en adelante *Mateps*)<sup>2</sup> es una entidad aseguradora sin ánimo de lucro, cuya actividad está dirigida al tratamiento integral del accidente de trabajo y las enfermedades profesionales (*dentro de la relación laboral*), tanto en su aspecto económico como preventivo, sanitario o recuperador, en colaboración con el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Algunos aspectos relevantes sobre el funcionamiento de las *Mateps* son:

- La actuación de forma mancomunada y sin ánimo de lucro basada en el principio de solidaridad.
- El carácter voluntario por el cual el empresario puede optar entre formalizar, por periodos anuales, la cobertura de los accidentes de trabajo con la Mutua o las Entidades Gestoras de la Seguridad Social (el Instituto Nacional de la Seguridad Social y el Instituto Social de la Marina).
- La constitución bajo autorización del Ministerio de Trabajo e Inmigración y el funcionamiento bajo su vigilancia y tutela.
- La personalidad jurídica propia que habilita a las Mutuas, para adquirir, poseer, gravar o enajenar bienes y realizar toda clase de actos y contratos o ejercitar derechos o acciones.
- La contabilidad regida por el Plan General de Contabilidad de la Seguridad Social, y la rendición de cuentas de su gestión ante el Tribunal de Cuentas y la Auditoría General de la Seguridad Social.
- La integración de sus presupuestos anuales dentro de los Presupuestos Generales del Estado, en el apartado de la Seguridad Social.
- La contratación de servicios, suministros y obras articulada por la Ley de Contratos del Sector Público.

---

<sup>1</sup> PORTER.M (1980).

<sup>2</sup> WWW.FRATERNIDAD.COM

## 1.2. UNIDAD DE NEGOCIO.

La unidad de negocio<sup>3</sup> del sector de las *Mateps* de la Región de Murcia, bajo la dirección y tutela del Ministerio de Trabajo e Inmigración integra:

- Actividades de prevención de riesgos laborales con cargo a cuotas.
- Servicio privado de prevención y vigilancia de la salud para los empleados de sus asociados.
- Colaborar en la gestión (recuperación de la salud) por las contingencias de accidentes y enfermedades, comunes y profesionales, del personal al servicio de sus asociados, de los autónomos, autónomos del Mar, autónomos agrarios, empleados del hogar.
- Asumir la protección de la prestación económica por incapacidad temporal y permanente, derivada de contingencias comunes y profesionales, del personal al servicio de sus asociados, de los autónomos, autónomos del Mar, autónomos agrarios, empleados del hogar.
- Asumir la protección de la prestación económica por: viudedad, orfandad, pensión o subsidio temporal a favor de familiares, indemnización a tanto alzado, lesiones permanentes no invalidantes, auxilio por defunción, del personal al servicio de sus asociados, de los autónomos, autónomos del Mar, autónomos agrarios, y empleados del hogar.
- Prestación por riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia.

## 1.3. ¿CÓMO FUNCIONAN?

Las *Mateps*,<sup>4</sup> en el desempeño de su actividad habitual, tienen la necesidad y obligación de interactuar con interlocutores pertenecientes tanto al ámbito privado (empresas asociadas y proveedores) como público (Ministerio de Trabajo e Inmigración, INSS, Tesorería General de la Seguridad Social o Intervención General de la Seguridad Social).

Las distintas *Mateps* ponen sus servicios a disposición de todas las empresas y trabajadores autónomos, sin incurrir en coste alguno para los mismos, quedando a decisión de éstos la opción de asociación o adhesión con una Mutua y el alcance de la

---

<sup>3</sup> [www.fraternidad.com](http://www.fraternidad.com)

<sup>4</sup> [www.fraternidad.com](http://www.fraternidad.com)

cobertura comunicándose convenientemente a la Tesorería General de la Seguridad Social.

A raíz de esta asociación de la empresa a la Mutua, esta última percibe de la Tesorería General de la Seguridad Social las cuotas correspondientes a la cotización de la empresa por sus trabajadores.

La falta de pago de las cotizaciones a la Seguridad Social por parte de las empresas asociadas a la Mutua, no podrá dar lugar a la resolución del documento de adhesión.

Las Mutuas, no pueden negar la solicitud de asociación de cualquier empresa, y se establece un contrato mínimo de un año, prorrogable.

#### **1.4. LA EMPRESA.**

La Mutua, objeto del trabajo, se llama FRATERNIDAD-MUPRESPA<sup>5</sup> en la delegación de la Región de Murcia.

La fundación de La Fraternidad tiene lugar en Bilbao en el año 1929, de la mano de su fundador y presidente Escolástico Zaldívar Aguarón, quedando publicada su aprobación en la Gaceta de Madrid (actual BOE) del 19 de octubre de ese mismo año. De una estructura familiar a sus comienzos, pasa en la década de los 60 a convertirse en una próspera entidad. En la década de los 70 comienza su verdadero desarrollo, abre nuevas oficinas y delegaciones. En la década de los 80 y primeros años de los 90, Fraternidad consolida esa etapa de expansión, continuando con la apertura de nuevos centros, y, la absorción de más de 14 Mutuas, algunas con una fuerte implantación territorial. Al finalizar la década de los 90, las Juntas Generales de la Fraternidad y de Muprespa-Mupag Previsión aprueban la fusión de ambas Mutuas.

Cuenta, en todas las Comunidades Autónomas de España, con más de 90.000 m<sup>2</sup> en instalaciones sanitarias y administrativas; una red propia con 129 Centros Asistenciales y Oficinas; dos grandes Centros Hospitalarios en Madrid, dos Centros InterMutuales. Está situada en el tercer lugar de Mutuas, por el número de asociados, número de empleados e importe en cuotas.

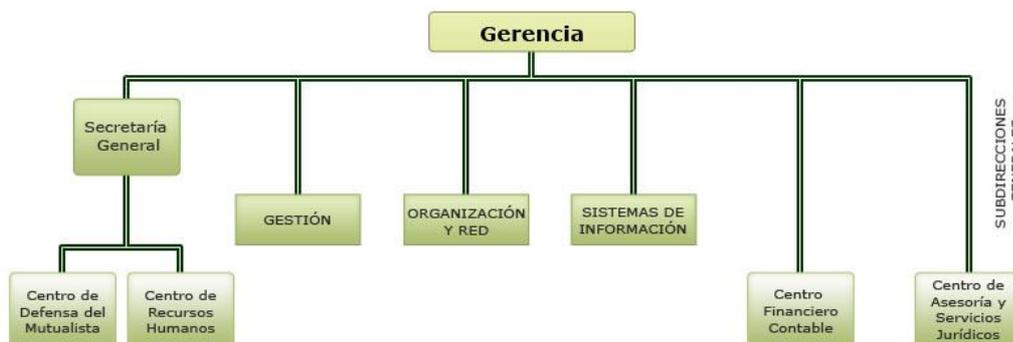
Uno de los pilares básicos es la fuerte implantación nacional de la Mutua, y la proximidad física a las empresas, que le permite ofrecer y garantizar unos servicios profesionales mejores.

---

<sup>5</sup> [www.fraternidad.com](http://www.fraternidad.com)

Fraternidad-Muprespa, (*Mateps*), nº 275, con CIF G82287228, tiene su domicilio social en la Plaza Cánovas del Castillo, nº 3, 28.014, de Madrid.

### ORGANIGRAMA DE FRATERNIDAD-MUPRESA



### PRINCIPALES CIFRAS DE 2012

Datos Económicos (en millones de euros)	
Total ingresos de gestión	980,9m€
Ingresos por cuotas	827,5m€
Otros ingresos	153,5m€
Resultados económicos positivos	77,2m€

## 2.- MISION, VISION Y OBJETIVOS.

### 2.1. ¿CUÁL ES LA MISION DE LA MUTUA FRATERNIDAD-MUPRESA EN LA REGIÓN DE MURCIA?

Es la identidad y personalidad de la empresa y comprende:<sup>6</sup>

- Promoción de la Seguridad y Salud en las empresas asociadas.
- Prevención y vigilancia de la salud para los trabajadores de las empresas asociadas, con cargo a cuotas.
- Restablecer la salud a los trabajadores de las empresas asociadas con calidad; haciendo todo ello con rapidez, confidencialidad, eficiencia, innovación y sostenibilidad, y velando, al mismo tiempo, por la mejor atención y servicio.
- Pago de prestaciones económicas por invalidez temporal, permanente, por muerte, por supervivencia, riesgo durante la lactancia materna, y riesgo durante el embarazo.

<sup>6</sup> www.fraternidad.com

En suma, la Misión de la Mutua será crear una cultura de prevención en las empresas, atendiendo y rehabilitando a los trabajadores que han sufrido accidentes y enfermedades comunes y profesionales, y ayudando económicamente durante la duración de las contingencias.

## **2.2. ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA EMPRESA?**

La Visión<sup>7</sup>, es ser la Mutua de referencia por la vocación de servicio a los Mutualistas y sus trabajadores, basándose en el desarrollo integral de nuestros profesionales, en las más innovadoras tecnologías, y en la aplicación de las mejores prácticas, fomentando la proyección interMutual y en plena colaboración con la Seguridad Social, respetando los principios éticos y los valores que la sociedad demanda.

## **2.3. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA?**

Clasificación<sup>8</sup>:

### **2.3.1. Servicio a asociados y Mutualistas:**

- Calidad en el fondo y en la forma, en la atención al asociado.
- Rapidez en la atención a los trabajadores protegidos.
- Igualdad de trato a todos los asociados.
- Observancia estricta de la legalidad, sin perjuicio de que en caso de duda prevalezca el principio “en la duda a favor de los trabajadores”.

### **2.3.2. Compromiso de los empleados:**

- Todos los empleados trabajarán en equipo, y sin ningún tipo de discriminación, etc.

### **2.3.3. Sentido de lo público:**

- Debe tener como valor fundamental el sentido de lo público en su gestión, sin perjuicio de que pueda y deba actuar formalmente como una empresa privada.
- Respetar y aplicar proactivamente las normas y políticas dictadas por la Seguridad Social.
- Transparencia en la gestión.

---

<sup>7</sup> www.fraternidad.com

<sup>8</sup> www.fraternidad.com

- Proteger y defender de los bienes y otros activos, al ser éstos de propiedad pública.

- Tener presente el principio de “No utilización de recursos de Fraternidad Muprespa para uso particular”.

- Asumir por los empleados que deben prestar servicios públicos y, por consiguiente, respetar los principios que debe presidir la gestión pública.

#### **2.3.4. Calidad, eficacia y eficiencia:**

- Debe tener como valor fundamental el gestionar con calidad, con eficacia (cumpliendo los objetivos que se le marquen) y, al mismo tiempo, con eficiencia (optimizando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos) y fomentando la visión integral de Fraternidad-Muprespa, por parte de sus empleados.

- Promover la austeridad en la gestión, máxime si se tiene en cuenta que debemos prestar un servicio público. Gestión del conocimiento de sus empleados.

- Impulsar las tecnologías mediante la implantación y uso generalizado de las mismas, incentivando a sus trabajadores. Promover la creatividad e innovación.

#### **2.3.5. Ética y Responsabilidad Social Corporativa (RSC):**

- Mantener y fomentar un comportamiento ético tanto para la propia institución como para sus empleados. Respetar la confidencialidad de la información tratada por la empresa, especialmente cuando se trate de la gestión de datos de carácter de salud.

- Gestionar los recursos humanos de la empresa basándose en valorar exclusivamente los principios de mérito, capacidad y experiencia, no permitiendo la discriminación.

- Honestidad por parte de todos los empleados y de la propia institución con todos los grupos de interés

- Fomentar la Responsabilidad Social Corporativa mediante medidas tendentes a: mejorar el medio ambiente, proporcionar formación y el desarrollo profesional de los empleados, proporcionar información adecuada a los grupos de interés. Potenciar la identificación de los empleados con la entidad, favoreciendo para ello la contratación indefinida.

### 3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

#### 3.1. ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA REGIÓN DE MURCIA.

##### 3.1.1. Del Entorno General. (P.E.S.T.)

*Entorno*, es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y que ésta no puede controlar, pero que ejerce una influencia sobre ella.

Se distingue entre entorno general y específico.

*El entorno general*, está formado por el sistema socio-económico que rodea a las empresas del sector. Se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y del futuro de las empresas, con el objetivo de detectar **Amenazas y Oportunidades** que el entorno ofrece a la actuación de las empresas.

La herramienta a utilizar es el Análisis P.E.S.T., identificando y clasificando un conjunto de variables que van a tener incidencia en las empresas del sector de *Mateps*, en la Región de Murcia.

##### **Variables Políticas:**

- *Política Fiscal*<sup>9</sup>: Durante 2013 se han incrementado los tipos impositivos del I.V.A., lo que provoca una posible reducción de bienes y servicios vendidos, con su probable pérdida de empleo. Representa una **amenaza**.

- *Política de Empleo*<sup>10</sup>: La *Ley 22/2013, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado* y el *Real Decreto-Ley 16/2013, de 20 de diciembre, de medidas para favorecer la contratación estable y mejorar la empleabilidad de los trabajadores*, han incorporado conceptos cotizables y se han incrementando algunos tipos porcentuales, lo que provocará mayores costes empresariales, que supondrá un retroceso en la contratación y disminución de cotizaciones para las Mutuas. Representa una **amenaza**.

- *Política de Inversiones*<sup>11</sup>: Se ha reducido el volumen de inversión pública, que provoca la bajada de licitaciones, que conlleva la no creación de empleo en este sector. Representa una **amenaza**.

---

<sup>9</sup> CROEM, Marzo (2014), Coyuntura Económica de la Región de Murcia, Boletín Nº 24

<sup>10</sup> CROEM, Marzo (2014), Coyuntura Económica de la Región de Murcia, Boletín Nº 24

<sup>11</sup> CROEM, Marzo (2014), Coyuntura Económica de la Región de Murcia, Boletín Nº 24

- *Política Educativa*<sup>12</sup>: Respecto al tipo de ocupaciones que desempeñan los trabajadores murcianos, tiene un mayor peso en la estructura del empleo, los trabajadores no cualificados en detrimento de los artesanos y trabajadores cualificados de empresas manufactureras, construcción y minería. Las ocupaciones que requieren mayores niveles de formación como “Dirección de empresas” y “Técnicos y profesionales científicos e intelectuales” han perdido también peso relativo. Este resultado pone de manifiesto que la estructura productiva murciana debe transitar hacia nuevas actividades que requieran personal más cualificado, lo que contribuirá a incrementar la productividad. Sin embargo, no parece estar suficientemente extendida la planificación formal dentro de la empresa de una carrera profesional que dirija y oriente la actualización de dichas competencias a las necesidades de la propia empresa, con el fin de asegurar los máximos beneficios para ambas partes. El sistema educativo no se acerca a las necesidades de la empresa. Representa una **amenaza**.

- *Política de ordenación territorial*<sup>13</sup>: El Plan Estratégico de la Región de Murcia (PERM) 2007-2013, constituye el principal instrumento de planificación estratégica territorial con el que cuenta actualmente la Región. Destaca como aspectos diferenciadores y prioritarios para alcanzar el desarrollo sostenible de la Región: las *limitaciones de agua* y su valorización como recurso productivo y ambiental; la *educación* como elemento clave para el desarrollo y modernización de la sociedad; y la necesidad de articular mecanismos de *prevención*, corrección y restauración que garanticen la ordenación del territorio sostenible desde la perspectiva *económica, ambiental y social*. Representa una **oportunidad**.

#### **Variables Económicas**<sup>14</sup>:

- La economía murciana prolonga su *recesión* en 2013 casi con la misma intensidad que el año anterior y supera a la contracción registrada en el conjunto nacional. La disminución del PIB se acerca a la de 2012. La profunda debilidad del *consumo* privado y la persistente contracción del público por la crisis presupuestaria de las Administraciones, retrasa el incremento de la demanda interna, determinante en el nuevo decremento del PIB pues la exportación, aun con menos pujanza que el año

---

<sup>12</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>13</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA, (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>14</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA, Marzo (2014), Indicadores de coyuntura económica y laboral.

anterior, sigue mostrando solidez. Todo ello conduce al empeoramiento del mercado de trabajo, con más pérdida de empleo. Representa **una amenaza**.

- La *población ocupada*, tiene trabajo de menor "calidad", pues se acrecienta la contratación temporal y la dedicación a tiempo parcial, e inferior remuneración. Por primera vez, *ha descendido la población activa (>de 16 años)*, motivado por la emigración de trabajadores nacionales y vuelta a sus países de origen, de los extranjeros. Representa una **amenaza**.

- Por otra parte, aumenta moderadamente la *actividad huelguística* aunque su relevancia relativa queda por debajo de la que cabría esperar según el nivel de empleo de la Región en España. Representa una **amenaza**.

- *El crecimiento de los accidentes laborales* con baja por primera vez desde que empezó la recesión económica, supone otro motivo de preocupación. Preocupa este cambio de tendencia, teniendo en cuenta la disminución en el mercado de trabajo. Representa una **amenaza**.

- *El coste salarial* vuelve a decrecer en 2013 aunque de manera atemperada respecto al año anterior. Su importe mensual por trabajador y mes, implica una contracción del 0,8%, que es aproximadamente la mitad de la registrada en 2012. Representa una **amenaza**.

#### **Variables Socio-Culturales:**

- *Los ingresos de los hogares y sus condiciones de vida*<sup>15</sup> han profundizado en su deterioro, mientras se transforman en profundidad las estrategias de vida de los individuos y las familias. Ello guarda estrecha relación con el desempleo, percibido inequívocamente por la población como el principal problema que existe en estos momentos. La pérdida de la *población* a consecuencia de la baja natalidad, y los avances en la esperanza de vida, ha provocado el envejecimiento de la población. La salida de españoles al extranjero en búsqueda de empleo, la vuelta de los extranjeros a sus países de origen, y la baja natalidad, ha sido provocado por el desempleo. Representa una **amenaza**.

---

<sup>15</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA, (2012). Memoria sobre la situación socio-económica y laboral de España.

Sin embargo, la Región de Murcia<sup>16</sup> cuenta con cierta ventaja comparativa respecto al resto de España, dado su mayor dinamismo relativo y *la mayor juventud media* de su pirámide de población, que permite a la Región disponer de una masa laboral amplia y dinámica. Representa una **oportunidad**.

- *El abandono escolar* temprano es el principal problema educativo en España<sup>17</sup>. Para impulsar el crecimiento económico y la competitividad se necesita incrementar la calidad de la educación de los niños y jóvenes, sin embargo, se han restringido las becas a los estudiantes. Representa una **amenaza**.

- El gasto de los consumidores<sup>18</sup> está condicionado por los ingresos, que tiene un descenso importante, a ello se suma los compromisos de pago adquiridos antes de la crisis y la sustitución de los bienes por otros más baratos. Representa una **amenaza**.

- *El empresariado murciano*: Murcia<sup>19</sup>, se encuentra en tercer lugar entre las Comunidades Autónomas con menor renta per cápita y menor densidad empresarial. Desde 2000 la densidad empresarial creció a buen ritmo, superando las 70 empresas por cada 1.000 habitantes en 2008. No obstante, el inicio de la crisis económica, que ha acarreado el cierre de numerosos negocios, trunció la tendencia creciente, provocando un descenso en tan solo un año de más de cuatro puntos. En definitiva, la ratio PIB/número<sup>20</sup> de empresas pone de manifiesto que la empresa promedio murciana es capaz de generar una menor producción que la empresa promedio nacional. Las causas de esta relativamente menor productividad aparente se fundamentan tanto en una menor densidad empresarial en la Región como en el pequeño tamaño medio de la empresa murciana. Un nivel de estudios<sup>21</sup> relativamente menor, junto con un menor nivel de experiencia apuntan a que la formación del empresario debe ser también un factor a tener en cuenta en la Región de Murcia, a fin de mitigar las posibles carencias formativas que puedan darse y asegurar de este modo una mayor tasa de supervivencia empresarial. Representa una **amenaza**.

---

<sup>16</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>17</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA, (2012). Memoria sobre la situación socio-económica y laboral de España.

<sup>18</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA, (2012). Memoria sobre la situación socio-económica y laboral de España.

<sup>19</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>20</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>21</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

### **Variables Tecnológicas<sup>22</sup>:**

- El uso de las *Tecnologías de la Información y Comunicación* (TIC) en las empresas de la Región es también inferior a la media nacional, estando casi todos los indicadores muy alejados del promedio español, especialmente los relativos a conexión a Internet y Extranet, lo que limita enormemente las posibilidades de mejora en la eficiencia y el alcance comercial del tejido productivo murciano, redundando negativamente tanto en la productividad como en la capacidad exportadora de la Región. Representa una **amenaza**.

- Otro de los aspectos relacionados con el capital tecnológico es el *avance científico y la innovación*, campo en el que la Región de Murcia tampoco sale especialmente bien parada. La Región ocupa los últimos puestos en España en los indicadores que hacen referencia a la innovación. Esto es especialmente desfavorable para la competitividad regional teniendo en cuenta la mediocre posición que ocupa España en el ámbito internacional. Ambos aspectos representan una **amenaza**.

#### **3.1.2. Del Entorno Específico (Cinco Fuerzas competitivas de Porter).**

*El entorno específico*, es el más próximo a la empresa: proveedores, clientes, competencia.

Para analizarlo, utilizaré el modelo de las “5 fuerzas competitivas de Porter”, y así, detectar las **Amenazas y Oportunidades**, que tiene nuestra Mutua.

##### *3.1.2.1. Rivalidad en el sector.*

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores, ven la oportunidad de mejorar su posición.

##### *1. Número de competidores y equilibrio entre ellos.*

El número de Mutuas ha decrecido desde su punto álgido en 1955 hasta la actualidad, pasando de 255 a 20 Mutuas y en la Región de Murcia a 9. Este decrecimiento del número de Mutuas, no se debe a la salida del sector, sino a la fusión entre ellas, y tiene como contrapartida el aumento del tamaño de las existentes. Está muy concentrado. En este aspecto representa una **oportunidad**. Sin embargo, están muy equilibradas, pues prestan los mismos servicios, que vienen impuestos por la legislación específica<sup>23</sup>, por tanto, este factor será una **amenaza** para nuestra Mutua.

---

<sup>22</sup> CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL REGIÓN DE MURCIA. (2010), Colección Estudios Nº 29

<sup>23</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración

## 2. Crecimiento del sector.

Entendiéndolo como el aumento o disminución de los ingresos por cuotas de cotización. Es por ello, que la alta tasa de paro existente en la Región de Murcia, representa un retroceso en el sector, pues disminuye el número de cotizantes a la Seguridad Social y por tanto, representa una **amenaza**.

## 3. Estructura de Costes.

- Es la relación que existe entre los costes fijos y totales.

Los *costes fijos* son aquellos costos asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo, los sueldos, los alquileres, los seguros y otros costos de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen del servicio prestado. Los costes fijos son un factor importante en el funcionamiento de una Mutua, pues debe tener centros de asistencia para atender a los asegurados, y el personal adecuado para prestar sus servicios (*establecido por ley*), por tanto, es una **amenaza**.

- En cuanto a los *costes variables*, que son aquellos que dependen del volumen del servicio prestado, y que en nuestro caso son los costes de almacenaje y los derivados de la asistencia sanitaria por las diversas contingencias y por prestaciones económicas, llegamos a la conclusión que han crecido en los últimos 5 años y, por tanto, es una **amenaza**.

- Exención tributaria por imperativo legal específico.<sup>24</sup> Es una **oportunidad**.

- Por imperativo legal,<sup>25</sup> no pueden hacer publicidad. No aumentan los costes. Es una **oportunidad**.

## 4. Diferenciación del producto (servicio).

Los servicios que prestan las Mutuas son prácticamente los mismos. La diferenciación es la forma, la calidad y el trato personalizado. Por tanto, es una **oportunidad**.

---

de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

<sup>24</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

<sup>25</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

5. Costes de cambio.

Son los costes que tiene que afrontar el cliente por cambiar de proveedor (Mutua). La existencia de costes de cambio reduce la competencia y viceversa.

En nuestro caso, el cliente o asociado puede cambiar de Mutua al cumplir el periodo pactado, sin ningún coste, por tanto es una **amenaza**.

6. Amenaza de integración hacia adelante en el sector.

Las Mutuas dan un servicio al cliente final, no hay clientes intermediarios, excepto a otras Mutuas por acuerdos, estos servicios son un producto final, las Mutuas son las propias distribuidoras, y por tanto, **no será ni amenaza, ni oportunidad**.

7. Amenaza de integración hacia atrás en el sector.

En la integración hacia atrás, la compañía crea empresas subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos.

En nuestro caso, no es posible por las peculiaridades de las Mutuas, y por tanto, **no será una amenaza, ni una oportunidad**.

8. Barreras de Salida.

Son los factores que *impiden* la salida de empresas del sector.

8.1 Tipos de activos (activos especializados).

Se trata de activos poco realizables o de difícil reconversión, es decir, activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación. Como las Mutuas se dedican a prestar servicios, prácticamente todo su valor es el personal, y las máquinas médicas. Las máquinas se pueden vender perdiendo parte de su valor, y el gasto por despido de los trabajadores se eliminaría, ya que se fusionan unas Mutuas con otras, no se cierran. En el transcurso del proceso liquidatorio, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, podrá autorizar la disponibilidad total o parcial de la fianza, para la cancelación de obligaciones pendientes, por este motivo, no será un coste elevado de salida, pues se recuperaría una parte del dinero invertido en infraestructura. Se trata de una **oportunidad**.

### 8.2 Costes fijos de salida.

Si no hay costes fijos de salida, disminuye la rivalidad y representa una oportunidad.

En nuestro caso, se refieren a compromisos contractuales a largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc. *No los hay*, ya que depende básicamente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que debe aceptar la solicitud de liquidación de la Mutua.<sup>26</sup> Es una **oportunidad**.

### 8.3 Interrelaciones estratégicas.

Las interrelaciones entre unidades de negocio en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros,..., son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta. **No es relevante** en nuestro caso, al estar limitado por ley la realización de otras unidades de negocio.

### 8.4 Barreras emocionales.

Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc. **No es relevante**, pues siempre se puede proponer una fusión/absorción, de manera que los empleados no deberían salir perjudicados.

### 8.5 Restricciones legales y gubernamentales.<sup>27</sup>

La negativa del Gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc. Para que la disolución de la entidad surta efectos y se produzca su cese en la colaboración, será necesaria que la misma sea aprobada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Por tanto, esta barrera puede ser muy alta, y se trata de una **amenaza**.

---

<sup>26</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

<sup>27</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

***Legislación futura (anteproyecto de Ley de Mutuas):***<sup>28</sup>

- Se prohíbe ser partícipe en servicios privados de prevención; las Mutuas no podrán prestar el servicio de prevención a los empresarios asociados. Es una **amenaza**.

- A los autónomos se les va a facilitar el cobro del cese de actividad, ya que no se les va a pedir que demuestren pérdidas, pero es obligatorio que coticen por el cese de actividad, antes no era obligatorio. Por un lado, es una **amenaza**, y por otro lado, **una oportunidad**.

- Ampliación de la duración del convenio de asociación de uno a tres años. Es una **oportunidad**.

- Las propuestas de alta se entiende de pleno derecho si han sido comunicadas a los servicios sanitarios públicos por parte de la Mutua, y ésta no ha recibido contestación en el plazo de 5 días. Es una **oportunidad**.

3.1.2.2. *Amenaza de entrada de competidores potenciales.*

Las barreras que existen para nuevos entrantes al sector de las Mutuas. La falta de barreras para los nuevos entrantes hará que exista una amenaza para nuestra Mutua que ya existe y funciona de una manera razonable, mientras que unas barreras grandes nos protegerán de posibles nuevos competidores.

**1º. Barreras de Entrada:**

Son aquellas que limitan la entrada de nuevos competidores en el sector de las Mutuas.

1. *Economías de Escala.*

Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de venta. Esta barrera de entrada será de bajo efecto. Algunos de los servicios prestados requerirán de acuerdos con otras entidades, pues sino no se podrán cubrir, y esto supondrá un beneficio menor. Lo cual puede ser una *barrera de entrada mediana o incluso grande*.

En nuestro caso, todos los servicios y precios/cuotas vienen estipulados por ley; y los costes de esos servicios no dependen de la Mutua, sino

---

<sup>28</sup> Anteproyecto de Ley por el que se modifica la Ley General de la Seguridad Social, en relación con el régimen jurídico de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

del número de contingencias que sufran los trabajadores de las empresas asociadas. **No puedo concluir nada al respecto.**

### 2. Diferenciación del Producto.

Significa que las empresas establecidas tienen marca identificada y lealtad del cliente, lo cual crea una fuerte barrera de entrada, ya que obliga a los posibles entrantes a gastarse mucho dinero en constituir una imagen de marca.

En nuestro caso, **no es relevante** puesto que todas las Mutuas deben prestar los mismos servicios, y además cuando se constituye una nueva Mutua, debe tener mínimo 50 empresarios y 30.000 trabajadores cotizando.<sup>29</sup> Una vez llegado el nuevo competidor al sector estaría dedicado a dar servicio a sus clientes (30.000 trabajadores), y a partir de ahí sí que tendrá que darse a conocer y competir con grandes Mutuas conocidas.

### 3. Costes de Cambio

Son los costes que tiene que afrontar el cliente por cambiar de proveedor. La existencia de costes de cambio reduce la competencia. Si no existen costes de cambio aumenta la competencia.

En nuestro caso, el cliente o asociado puede cambiar de Mutua al cumplir el periodo pactado, sin ningún coste. Por tanto, es una **amenaza**.

### 4. Necesidades de Capital.

Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc. El capital será una de las barreras más importantes que existan a la hora de crear una nueva Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social, deberán poner una fianza mínima de 180.304 €<sup>30</sup> para poder constituir la nueva Mutua, y crear al menos un centro asistencial, con sus trabajadores sanitarios y administrativos, material de oficina y sanitario (con sus máquinas de rayos x, máquinas de diagnóstico,

---

<sup>29</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

<sup>30</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

etc.). Parte de este material se puede no comprar (máquinas de diagnóstico, rayos x), y llegar a acuerdos con otras entidades/Mutuas para realizarlo en sus centros, lo que conllevará un coste extra. Por tanto, representa una elevada barrera de entrada y su consecuencia es una **oportunidad** para los que están en el sector.

5. Acceso a los canales de distribución.

Se refiere a si necesitan intermediarios para llegar a los clientes. Si los canales de distribución están cubiertos por las empresas existentes, las nuevas empresas deben convencer a los canales de distribución de que acepten sus productos, mediante promociones, etc., lo que reduce el beneficio.

Esta *barrera es baja* en nuestro caso de estudio al principio, pues la nueva Mutua se crearía para dar servicio a las empresas asociadas, pero para crecer posteriormente sí necesitaría abrir nuevos centros asistenciales. Es una **oportunidad**.

6. Curva de aprendizaje y de experiencia.

Cuanta más experiencia tenga las empresas del sector, más difícil será la entrada, y por tanto, será una *barrera importante de entrada*. Como es un mercado muy concreto y específico sí será necesario tener conocimientos de su funcionamiento. Es una **oportunidad**.

7. Política gubernamental.

La evolución de las competencias, reguladas por la legislación específica, ha ido en crecimiento, por tanto, representa una **oportunidad**. Para ser Mutua se necesitan 50 empresarios que representen a 30.000 trabajadores y aporten una fianza de 180.000 euros. Esta es la gran barrera de nuevos entrantes de las Mutuas, y es una **oportunidad** para las existentes, pues su constitución está regulada por el Estado, así como muchas de sus funciones.

La Mutua está fiscalizada por el Tribunal de Cuentas, la Inspección de Trabajo, y por la Intervención General de la Seguridad Social. Se necesitan autorizaciones de la Tesorería General de la Seguridad Social, para hacer inversiones, para alquilar locales, para adquirir locales, y para tener el calificativo de “suficientes instalaciones para prestar los servicios”. Los locales comprados por las

Mutuas, son propiedad del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social<sup>31</sup>, por lo que considero que todo ello representa una **amenaza**.

*En cuanto a la legislación futura para 2014*<sup>32</sup>, los contratos de adhesión de nuevos asociados, pasarán de tener una duración de un año a tres años, con lo cual representa una **oportunidad**. Se prevé el monopolio de las competencias actuales, es decir, se excluirá al Instituto Nacional de la Seguridad Social, y representa una **oportunidad**.

#### 3.1.2.3. *Amenaza de servicios sustitutivos.*

Como indica la legislación,<sup>33</sup> no se pueden ofrecer servicios sustitutivos, ni están estipulados que existan en un futuro próximo. Este punto lo considero una **oportunidad**, puesto que nuestra competencia no puede aumentar posiciones estratégicas con productos nuevos, estamos protegidos en este aspecto, aunque claro, esta ventaja también se puede ver como una **amenaza**, pues no nos permite ofrecer nuevos servicios a nuestros clientes, o a posibles nuevos clientes, y así poder posicionarnos mejor en el mercado, a la vez que crecer. Al ser las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social colaboradoras de la seguridad social, vemos como la actuación de las Mutuas está muy **controlada y restringida**, lo cual hace que en nuestro caso de estudio sea más interesante por estas peculiaridades.

#### 3.1.2.4. *Poder negociador de los Clientes.*

Los clientes tienen mayor poder cuando son muchos y compran una cuota importante del producto. Si se le vende a grandes clientes, ellos tendrán una posición ventajosa para negociar mejores precios y otros términos favorables. Los clientes también tienen más poder si pueden competir como proveedores. Nuestros clientes serán empresas y sus trabajadores, los servicios que prestará la Mutua serán a los trabajadores de estas empresas.

---

<sup>31</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

<sup>32</sup> Anteproyecto de ley por la que se modifica la Ley General de la Seguridad social en relación con el régimen jurídico de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social.

<sup>33</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

1. Grado de concentración.

Hay que tener en cuenta si los clientes del sector son muy numerosos y están o no organizados para defender sus intereses. Si son fuertes, representan una amenaza. Nuestros clientes serán empresas y sus trabajadores, los servicios que prestará la Mutua serán a los trabajadores de estas empresas. No nos afectará puesto que el Estado establece las cuotas que deben de pagar a la Mutua de accidentes de trabajo. Y el número de clientes dependerá, en parte, de la situación socioeconómica de la Región de Murcia, que es ámbito territorial de este trabajo. Es una **oportunidad**, puesto que en el peor de los casos, siempre estará la Tesorería,<sup>34</sup> para hacer frente a posibles insolvencias, una vez se haya hecho uso de las *provisiones*.

2. Volumen de las transacciones realizadas.

Si la mayoría de las ventas son al contado, prácticamente no existe riesgo de cobro. En nuestro caso no hay riesgo de cobro, que proviene del Tesorería General de la Seguridad Social, tanto si paga el socio, como si se declara insolvente. Es una **oportunidad**.

3. Diferenciación del producto.

Si hay poca diferenciación (prestación de servicios), aumenta el poder negociador de los clientes y representa una amenaza. No creo que sea significativamente grande, puesto que todas las Mutuas deben prestar aproximadamente los mismos servicios. La diferenciación está en la forma, la manera de prestar estos servicios, el que sea capaz de ofrecer mejor el servicio (eficacia, trato personalizado, eficiencia, etc.) para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, y así, conseguir reducir costes, por tanto, es una **oportunidad**.

4. Costes de cambio.

Si no hay costes de cambio, aumenta el poder negociador de los clientes y representa una amenaza.

En nuestro caso, no existen. El cliente, una vez concluido el plazo de adhesión (1 año, aunque para 2014, está previsto en la legislación futura que se alargue a 3 años), puede irse a otra Mutua, sin ningún coste, lo cual en un principio es una **amenaza muy grande**, por eso hay que intentar fidelizar al máximo a los clientes,

---

<sup>34</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

ofreciéndoles el mejor servicio posible. Nuestra Mutua es grande y con beneficios, esto sólo nos podría beneficiar, y ser una **oportunidad** para captar empresas que se vayan de su Mutua actual por este motivo, aunque esa cuota de mercado será pequeña.

5. Importancia del producto para el comprador.

Los cambios significativos en la adquisición del servicio, a la hora de percibir la asistencia sanitaria y prestaciones económicas por contingencias, que impliquen cambios en la demanda de productos o servicios.

En nuestro caso, es muy importante, al tratarse de un servicio relacionado directamente con la salud de las personas, y es fácil apreciar si el servicio ha sido ofrecido con máxima calidad, en consecuencia, aumenta el poder negociador de los clientes, e implica una **amenaza** para la Mutua.

6. Nivel de información que tiene el cliente.

Si hay mucha información y saben donde pueden presionar en la calidad de los servicios, tendría más poder el cliente.

En nuestro caso, tiene bastante información y presiona al colaborador (asesorías) y mediante el defensor del Mutualista.<sup>35</sup> *Aumenta el poder negociador del cliente*, es una **amenaza**.

7. Posibilidad de integración hacia atrás del Cliente.

Un cliente tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo.

En nuestro caso, hablamos de unos servicios específicos que sólo pueden prestar las Mutuas<sup>36</sup>. Puede parecer que estaríamos protegidos ante una amenaza de este tipo, pero no es así del todo, un grupo de empresas que cumpliera con los requisitos para constituir una Mutua podría crearla y dejar de necesitar nuestros servicios. Aun así consideraremos esta **amenaza pequeña o media**, puesto que en los últimos años no se ha creado ninguna Mutua nueva, al contrario, han desaparecido por el fenómeno que denominamos de concentración de Mutuas, producido por fusiones/absorciones.

---

<sup>35</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

<sup>36</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

8. Contribución del cliente a la calidad del producto.

La calidad en la prestación de servicios será el elemento clave y diferenciador de unas Mutuas con otras, puesto que la calidad se deberá hacer notar en los servicios prestados que dependerán casi en un 100% de la propia Mutua. Por lo tanto, para agregar valor a nuestra Mutua ofreceremos un servicio profesional y de calidad, además de un trato personalizado. Sí que será por tanto una oportunidad para nuestra Mutua, y para el resto.

9. Contribución del sector a los costes del cliente.

El coste lo establece la ley<sup>37</sup> y es el mismo para el cliente independientemente de la Mutua, por tanto, **no será ni una amenaza ni una oportunidad.**

10. Rentabilidad del Cliente.

El precio será el mismo<sup>38</sup> independientemente de la Mutua, pero si el cliente recibe un mejor trato en la prestación de los servicios de la Mutua, entonces obtendrá una mayor rentabilidad. La prestación económica será igual independientemente de la Mutua, sólo podrá variar el trato en otros servicios. Será una **oportunidad** si conseguimos dar un mejor servicio por el mismo coste.

**Por imperativo legal**<sup>39</sup>, las Mutuas tienen:

- La obligación de aceptación de cualquier propuesta de asociación, disminuye el poder negociador de los clientes, se considera una **oportunidad** porque se aumenta el tiempo de cotización de los clientes, y una **amenaza** porque no te permite valorar la evolución de siniestralidad previa, para saber si interesa o no asociarse, como consecuencia de una normativa.

- La obligación de seguir aceptando a un asociado, aún por falta de pago de cotizaciones, y a prestar los servicios, esto lo considero que aumenta el poder de negociación de los clientes, **es una amenaza.**

---

<sup>37</sup> Real Decreto Legislativo 1/1994 de 20 de Junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

<sup>38</sup> Real Decreto Legislativo 1/1994 de 20 de Junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social

<sup>39</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

3.1.2.5. *Poder negociador de los Proveedores.*

Los proveedores tienen mayor poder cuando los productos que requiere la empresa sólo se consiguen de una pequeña cantidad de proveedores, cuando son únicos, haciendo que sea costoso cambiar de proveedor, si tu nivel de compra no representa una porción significativa de su negocio, si los proveedores pueden vender su producto directamente a tus clientes, si es muy difícil cambiar de proveedor o si no tienes una comprensión del mercado del proveedor.

En nuestro caso de estudio nuestros proveedores serán de servicios y de material (de oficina y sanitario), principalmente serán los siguientes: suministradores de electricidad, agua, telecomunicaciones, material fungible, material sanitario y medicamentos; y mantenimiento de instalaciones de electricidad, de telecomunicaciones, de aires acondicionados, etc. En la actualidad estos contratos con los suministradores se deben sacar a concurso, de manera que la Mutua no podrá elegir directamente el suministrador.

1. Grado de concentración.

Concentradas en pocas empresas fuertes, aumenta el poder negociador de los proveedores y representa una amenaza.

En este caso, los proveedores son muchos, con lo cual no debería perjudicar a la Mutua. Por ejemplo, los medicamentos y material para curas se compran directamente a los laboratorios (hay bastantes), para toda la Mutua, y cuando surgen cosas específicas o que se han agotado y son urgentes, entonces se comprará en una farmacia (se suele pactar antes para comprar normalmente a la misma farmacia, pero se puede cambiar y hay muchas). Igualmente se podrán conseguir buenos precios con el suministrador de telecomunicaciones pues hay bastante competencia en este sector (ya que se hace a nivel nacional), aunque no hay que olvidar que se tiene que sacar todo a concurso. Se podría considerar una **oportunidad** al haber un número elevado de posibles proveedores importantes.

2. Volumen de las transacciones realizadas.

Si el volumen de transacción es bajo, aumenta el poder negociador de los proveedores y representa una amenaza.

En nuestro caso el volumen es grande, es decir, representa una **oportunidad**.

### 3. Diferenciación del producto.

Si hay poca diferenciación, aumenta el poder negociador de los proveedores.

En nuestro caso, no hay una gran diferenciación en los productos de los proveedores, o por lo menos hay sustitutos con características similares, y los costes serán inexistentes, pues al finalizar un contrato se sacará a concurso y habrá que continuar trabajando con el nuevo proveedor, *que deberá darnos el mismo servicio y al precio pactado.* Es una **oportunidad.**

### 4. Costes de cambio.

Si no hay costes de cambio, disminuye el poder negociador de los proveedores, y es una oportunidad para las empresas del sector.

En nuestro caso, no hay costes de cambio, y al finalizar el contrato se sacará a concurso el nuevo contrato, y el nuevo proveedor, deberá darnos el servicio y precio deseado. Es una **oportunidad.**

### 5. Importancia del producto para el comprador.

Los cambios significativos en la adquisición de productos, para la prestación del servicio, que impliquen cambios en la demanda de productos.

En nuestro caso, tiene mucha importancia, pues estamos tratando con la vida de las personas, hay mucho contacto físico y emocional. *Disminuye el poder negociador de los proveedores.* Es una **oportunidad.**

## 3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### 3.2.1. Definición y Objetivo.

Consiste en estudiar los recursos de los que dispone la empresa para hacer frente al entorno, para identificar **Fuerzas y Debilidades**, y obtener sus competencias distintivas.

### 3.2.2. Teoría de recursos y capacidades o capital intelectual

#### 3.2.2.1. *Recursos Tangibles Físicos en la delegación de Murcia.*

- Edificio de 1.600 m<sup>2</sup> en Avda. Miguel de Cervantes en Murcia (Ambulatorio).
- Edificio de 800 m<sup>2</sup> en Plaza Bastarache de Cartagena (Ambulatorio).
- Edificio de 400 m<sup>2</sup> en Cieza.

- Edificio de 250 m<sup>2</sup> en Lorca.

Representa una **fuerza**, al no precisar de servicios ajenos para realizar su misión<sup>40</sup>.

En cuanto al material sanitario dispone de:

- 3 cortadoras de yeso,
- 4 aparatos de rayos x,
- 28 ordenadores de sobremesa y 6 portátiles,
- 4 faxes-fotocopiadoras-escaneadoras,
- 4 destructoras de papeles,
- 1 proyector

### 3.2.2.2. Recursos Tangibles Financieros.

Análisis Financiero a nivel nacional <sup>41</sup>	Análisis Económico
<p><b>Liquidez Inmediata:</b> <math>\frac{\text{FondosLíquidos}}{\text{PasivoCorriente}} = 3,24.</math></p> <p>Refleja el porcentaje de deudas que pueden atenderse con la liquidez inmediatamente disponible. Representa una <b>fuerza</b>, al poder <i>atender más de 3 veces la deuda que tiene</i>.</p> <p><b>Liquidez a Corto Plazo:</b></p> <p><math>\frac{\text{FondosLíquidos} + \text{DerechosPendientesDeCobro}}{\text{PasivoCorriente}} = 4,9.</math></p> <p>Representa una <b>fuerza</b>, al poder pagar 4 veces la deuda a corto plazo, pero <i>está perdiendo oportunidades de rentabilidad económica</i>.</p>	<p><b>Rentabilidad Económica:</b></p> <p><math>\frac{\text{BAII}}{\text{TotalActivo}} = 6,55\%.</math></p> <p>Al ser muy baja representa una <b>debilidad</b>, <i>lo que indica que sus activos son muy poco productivos. En coherencia con la prohibición fijada por ley de realizar inversiones financieras.</i></p>

<sup>40</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia

<sup>41</sup> Resolución de 6 de noviembre de 2013, de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2012 y el informe de auditoría, de Mutua Fraternidad-Muprespa, Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, n.º 275. P. 97272

Análisis Financiero a nivel nacional <sup>41</sup>	Análisis Económico
<p><b>Liquidez General:</b> <math>\frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente} = 4,93.</math></p> <p>Refleja con cuanta liquidez a corto plazo se pagan las deudas a corto plazo. Representa una <b>fuerza</b>, al estar <i>perdiendo oportunidades de rentabilidad por activos ociosos.</i></p> <p><b>Endeudamiento:</b></p> $\frac{PasivoCorriente + PasivoNoCorriente}{TotalPasivo + PatrimonioNeto} = 0,17.$ <p>Refleja la intensidad de la deuda comparada con los fondos propios, y se deduce el grado de influencia de terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa. Representa una <b>fuerza</b>, al tener <i>excesiva autonomía financiera en coherencia con el ratio de liquidez a corto plazo.</i></p> <p><b>Endeudamiento a corto plazo:</b></p> $\frac{PasivoCorriente}{TotalPasivo + PatrimonioNeto} = 0,21.$ <p>Refleja la capacidad de atender a las deudas a corto plazo, con todo su pasivo exigible y no exigible (fondos propios). Representa una <b>fuerza</b>, al tener <i>demasiada rentabilidad económica en coherencia con la pérdida de oportunidades de rentabilidad financiera.</i></p>	<p><b>Rentabilidad Financiera:</b></p> $\frac{BDII}{PatrimonioNeto} = 10,008\%.$ <p>Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión realizada por los propietarios de la empresa. Representa una <b>fuerza</b>, al tener <i>demasiada rentabilidad financiera, lo que indica que sus activos están sobre- remunerados.</i></p>

En suma, se puede concluir que la Mutua Fraternidad-Muprespa, tiene muy buena solvencia financiera y muy buena liquidez, y tiene como único aspecto negativo la pérdida de oportunidades de inversión, provocado por la prohibición impuesta por ley<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración

### 3.2.2.3. *Recursos Tangibles Humanos.*

Se cuenta con una plantilla de 28 trabajadores, distribuidos entre Cieza, Lorca, Murcia y Cartagena, en los siguientes puestos: 3 médicos, 2 especialistas en Medicina del trabajo, 1 traumatólogo, 3 A.T.S. 1 médico en contingencias comunes, 3 fisioterapeutas, 3 Directores, 2 Jefes de Prestaciones, 1 Jefe de Servicios, 1 Jefe de Administración. 1 Técnico de Prevención, 7 Administrativos.

Representa una **fuerza**, al tener suficiente personal para atender las distintas competencias y en todo el territorio de la Región de Murcia<sup>43</sup>.

### 3.2.2.4. *Recursos Intangibles o Capital Intelectual.*

En función de la estrategia de la empresa, a continuación, se identificarán, explicarán, y medirán mediante indicadores, aquellos bloques y elementos intangibles que aportan valor a la empresa, en el presente y en el futuro, internamente y su evolución hacia el exterior<sup>44</sup>.

## 1º. BLOQUE: CAPITAL HUMANO

**Concepto:** Son aquellos saberes y capacidades de aprender, que poseen los trabajadores de la empresa y que son útiles para la empresa.

**Elementos** que aportan valor a la empresa:

- 1º.-Satisfacción.
- 2º.-Trabajo en equipo.
- 3º.-Estabilidad Laboral.

**Indicadores:**

- 1º.-Cuestionario: Estrategia, comunicación, formación, reconocimiento y promoción.
- 2º.-Hábitos, tipos y eficacia de los grupos.
- 3º.-Número que abandona, edad media, antigüedad, remuneración relativa.

**¿Por qué?**

- 1º.-Evidencia la necesidad de estar motivado.
- 2º.-Clave para la transmisión y comunicación del conocimiento dentro de la

---

de las Mutuas de Accidentes y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social (B.O.E 12-12-1995).

<sup>43</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia.

<sup>44</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia.

empresa e intercambiar dichos conocimientos para resolver problemas graves.

3º.-Las personas pueden abandonar la empresa junto con sus conocimientos y habilidades.

#### **Valoración y Justificación<sup>45</sup>:**

1º.- No existen cuestionarios para valorar la satisfacción de los empleados con su trabajo. Existe el reconocimiento de los empleados por medio de incentivos, para los puestos de comerciales. Los empleados no reciben comunicaciones ni formación interna sobre la estrategia de la entidad, sin embargo, existe la opinión de cada uno de los empleados, cuál es la máxima captación de asociados y que éstos cuando sufran cualquier contingencia suponga el mínimo coste. Esto representa una DEBILIDAD

2º.- No existe ningún grupo de trabajo que proponga alguna sugerencia de trabajo en equipo. Representa una DEBILIDAD

3º.-El número de trabajadores que abandona la empresa es muy bajo, y motivado principalmente por voluntad del trabajador. Todos los contratos tienen vocación de indefinido. Los salarios son más que aceptables. Esto representa una FUERZA

#### **2º BLOQUE: CAPITAL ESTRUCTURAL**

**Concepto:** Cuando el capital humano se explica, se interioriza y nace un sistema dentro de la empresa.

#### **Elementos que aportan valor a la empresa:**

1º.-Procesos de apoyo o Gestión de personas.

##### **Gestión del conocimiento:**

2º.-Captación.

3º.-Transmisión.

#### **Indicadores:**

1º.-Personal contratado y promovido internamente. Tipología del personal nuevo y que abandona la empresa. Tipología de contratos. Movilidad del personal.

2º.-Tiempo dedicado a consultar información. Número de departamentos afectados. Reducción de errores y gastos administrativos.

3º.-Tiempo dedicado. Número de personas. Mejoras observadas. Rotación

---

<sup>45</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia.

interna.

**¿Por qué?**

- 1º.-Es relevante para conseguir los objetivos de la estrategia.
- 2º.-Fundamental para las empresas de servicios del que depende nuestro saber hacer. Debe ser útil y utilizado por la empresa.
- 3º.-De nada serviría captar la información si no se transmite al resto de la empresa para su implantación.

**Valoración y Justificación<sup>46</sup>:**

- 1º.-No existe promoción del personal. Los contratos son indefinidos. DEBILIDAD
- 2º.-No existen departamentos dedicados a consultar información en relación con la gestión del conocimiento. DEBILIDAD
- 3º.-Al no existir departamentos de captación de información, tampoco existe la transmisión de información de esa hipotética recogida de información.  
DEBILIDAD

**3º BLOQUE: CAPITAL RELACIONAL**

**Concepto:** Es el conjunto de relaciones útiles que tiene la empresa con los clientes, proveedores, competencia y otros agentes.

**Elementos que aportan valor a la empresa:**

- 1º.-Base de clientes.
- 2º.-Intensidad de la relación con el cliente.
- 3º.-Satisfacción.

**Indicadores:**

- 1º.-Número de cotizantes por cliente, volumen de ventas por cliente, rentabilidad por cliente.
- 2º.-Número de reuniones con clientes, contacto personal o institucional, ahorro de costes derivado de la colaboración. Satisfacción del cliente.
- 3º.-Índice, cuestionario. Cuota de mercado respecto a la competencia.

**¿Por qué?**

- 1º.-Por lógica dependencia, para la existencia de la empresa.
- 2º.-Aumento de la eficiencia y eficacia. Aumento satisfacción y lealtad del cliente.
- 3º.-Aumento de la eficiencia y eficacia. Aumento satisfacción y lealtad del cliente.

---

<sup>46</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia.

### Valoración y Justificación<sup>47</sup>:

1º.-Se encuentra en el tercer lugar del sector por volumen de clientes y ventas.

FUERZA

2º.-No existen reuniones con clientes. No existe cuestionario para saber el grado de satisfacción del cliente. DEBILIDAD

3º.-Existe un cuestionario que refleja el tercer lugar de la Mutua en la cuota de mercado. FUERZA

### 3.3. D.A.F.O.

Es un instrumento analítico que resume el análisis externo del sector e interno de la empresa. Significa Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Debilidades.

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
<p><b>Entorno General:</b> <i>V. Políticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Ordenación territorial.</li> </ul> <p><i>V. Socioculturales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor juventud de la Región de Murcia.</li> </ul> <p><b>Entorno Específico:</b> <i>Rivalidad en el sector:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de competidores y equilibrio entre ellos.</li> <li>• Exención tributaria por imperativo legal específico.</li> <li>• Diferenciación del producto (servicio).</li> <li>• Amenaza de integración hacia adelante en el sector.</li> </ul>	<p><b>Entorno General:</b> <i>V. Políticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscal</li> <li>• De Empleo</li> <li>• De Inversiones</li> <li>• Educativa</li> </ul> <p><i>V. Económicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión</li> <li>• Población ocupada</li> <li>• Actividad huelguística</li> <li>• Crecimiento de los accidentes laborales.</li> <li>• Coste salarial</li> </ul> <p><i>V. Socioculturales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos de los hogares y sus condiciones de vida.</li> <li>• El abandono escolar.</li> <li>• El gasto de los consumidores</li> <li>• El empresariado murciano.</li> </ul>	<p><b>Recursos Tangibles:</b></p> <p><b>Físicos</b> <i>Financieros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez Inmediata</li> <li>• Liquidez Corto Plazo</li> <li>• Liquidez</li> </ul> <p>Pero está perdiendo oportunidades de rentabilidad económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento: Tiene excesiva autonomía financiera en coherencia con el ratio de liquidez a corto plazo.</li> <li>• Endeudamiento a corto plazo: bajo.</li> </ul>	<p><b>Recursos Tangibles:</b> <b>Financieros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez General.</li> </ul> <p>Está perdiendo oportunidades de rentabilidad por activos ociosos.</p> <p><b>Análisis Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad Económica, al ser muy baja indica que sus activos son muy poco productivos.</li> </ul>

<sup>47</sup> Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia.

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
<p><b>Barreras de Salida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de activos especializados</li> <li>Costes fijos de salida</li> <li>Necesidades de capital</li> <li>Acceso a los canales de distribución</li> <li>Curva de aprendizaje y de experiencia</li> <li>Política gubernamental</li> </ul> <p><b>Amenaza de servicios sustitutivos.</b></p> <p><b>Poder negociador de los clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de concentración</li> <li>Volumen de transacciones realizadas</li> <li>Diferenciación del producto</li> <li>Contribución del cliente a la calidad del producto</li> <li>Contribución del sector a los costes del cliente</li> <li>Rentabilidad del cliente</li> </ul> <p><b>Poder negociador de los proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grado de concentración</li> <li>Volumen de las transacciones realizadas</li> <li>Diferenciación del producto</li> <li>Costes de cambio</li> </ul>	<p><b>V. Tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación</li> <li>Avance científico y la innovación</li> </ul> <p><b>Entorno Específico:</b></p> <p><b>Rivalidad en el sector:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento del sector</li> <li>Estructura de costes</li> <li>Costes variables</li> <li>Costes de cambio</li> <li>Restricciones legales y gubernamentales</li> </ul> <p><b>Amenaza de entrada de competidores potenciales:</b></p> <p><b>Barreras de Entrada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes de cambio</li> <li>Importancia del producto para el comprador</li> <li>Nivel de información que tiene el cliente</li> </ul>	<p><b>Análisis Económico:</b></p> <p><b>Rentabilidad Financiera:</b> sus activos están muy remunerados.</p> <p><b>Recursos Tangibles Humanos.</b></p> <p><b>Recursos Intangibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Capital Humano:</b> Estabilidad Laboral.</li> <li><b>Capital Relacional:</b> Base de clientes. Satisfacción.</li> </ul>	<p><b>Recursos Intangibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Capital Humano:</b> Satisfacción en trabajo en equipo.</li> <li><b>Capital Estructural:</b> Procesos de apoyo o gestión de personas</li> <li><b>Gestión del conocimiento:</b> Captación. Transmisión.</li> <li><b>Capital Relacional:</b> Intensidad de la relación con el cliente</li> </ul>

ANÁLISIS EXTERNO		ANÁLISIS INTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del producto para el comprador</li> </ul> <p><b>Legislación futura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propuestas de alta</li> <li>• Ampliación de la duración del convenio de asociación, de uno a tres años</li> </ul>			

El análisis D.A.F.O refleja las siguientes conclusiones:

Con respecto al análisis externo tiene las siguientes:

- Oportunidades:
  - Política de ordenación del territorio, variables socioculturales (juventud); rivalidad en el sector (pocos competidores y muy fuertes), exención tributaria, no hay diferenciación en el servicio, pocas barreras de salida, no hay de servicios sustitutivos, bajo poder negociador de los clientes y de los proveedores; la legislación futura.
- Amenazas:
  - Variables políticas (Fiscal, Empleo, Inversiones Públicas, Educativa), económicas, socioculturales, tecnológicas; rivalidad en el sector (crecimiento en el sector); estructura de costes; restricciones legales y gubernamentales; amenaza de entrada de competidores potenciales (no hay costes de cambio, importancia del servicio para el comprador, mucha información el cliente sobre el servicio)

Con respecto al análisis interno, tiene las siguientes:

- Fuerzas:
  - Recursos Tangibles: Físicos, Financieros (mucha liquidez, endeudamiento: autonomía financiera, elevada rentabilidad financiera) y Humanos.
  - Recursos Intangibles: Capital Humano (estabilidad laboral), Capital Relacional (muchos clientes).
- Debilidades:
  - Recursos Tangibles: Financieros (mucha liquidez, baja rentabilidad económica).
  - Recursos Intangibles: Capital Humano (trabajo en equipo), Capital Estructural (gestión del conocimiento) y Capital Relacional (intensidad de la relación con el cliente).

## 4.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

### 4.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

#### 4.1.1. Liderazgo en costes.

Consiste en ofrecer un servicio similar a la competencia pero a un coste inferior, para aumentar cuota de mercado, sin embargo, se pierde rentabilidad unitaria.

En nuestro caso, los costes de mayor peso *son ajenos* a la empresa, dependen de si ocurren más o menos contingencias de los trabajadores de los asociados a la Mutua. El precio, los costes salariales, los costes de rehabilitación y prestaciones económicas, viene fijado por Ley<sup>48</sup>.

#### 4.1.2. Diferenciación.

Consiste en ofrecer un servicio percibido por el cliente como único, lo que me permite fijar un precio superior y aumentar la rentabilidad.

Para ello, se tiene que hacer un análisis de la demanda: que sepamos qué valoran (tangibles, intangibles, etc).

En nuestro caso, el sector de las Mutuas tiene tasadas por ley<sup>49</sup>:

- Las funciones, precios, prestaciones económicas y servicios, y tienen que realizarse con la máxima calidad posible (tangibles e intangibles), *es decir, debemos diferenciarnos en el servicio.*
- Se considera que el trabajo realizado por las Mutuas implica una relación muy cercana con el cliente, y por tanto, requiere focalizar la atención en los empleados y procedimientos de la Mutua, tanto en su carácter preventivo, como rehabilitador, especialmente en el primero.
- También, se hace llamar la atención en su carácter innovador en el sector. No presenta el riesgo de ser derrotados en precios por la competencia, ya que éstos vienen fijados por ley.

---

<sup>48</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

<sup>49</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

*¿Es posible alcanzar simultáneamente ventaja en costes y diferenciación?*

**Posicionamiento a la mitad.** Fruto del análisis realizado de las Mutuas en la Región de Murcia, se puede decir que la clave para destacar en *costes* y *diferenciación*, sobre el resto de Mutuas, cumpliendo con la ley<sup>50</sup> y así conseguir nuestro objetivo principal (*aumentar del 3º al 1º puesto en el ranking de Mutuas a nivel regional, por sus cuotas y bajos costes*) está: en la vocación del personal de la Mutua, en el carácter personalizado de los servicios, en el interés del personal en la salud preventiva y curativa del Mutualista, en el seguimiento que se haga de los Mutualistas accidentados y sin accidentes.

Para ello, se adopta como *estrategia a aplicar* “*posicionamiento a la mitad*”, que la Mutua prescriba el ejercicio físico y nuevos hábitos nutricionales para todos los asociados con el fin de aumentar el número y fidelización de asociados, y reducir el riesgo y costes de siniestralidad laboral.

## **5.- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.**

### **5.1. CONCEPTO.**

Es la estrategia de la empresa y de sus distintos negocios como un todo. Hace referencia al campo de actividad de la empresa y su desarrollo

### **5.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS.**

#### **5.2.1. Expansión.**

Se produce cuando la empresa intenta crecer vendiendo los mismos productos en los mismos mercados, los mismos productos en nuevos mercados, y nuevos productos en los mismos mercados.

Las empresas de este sector, están regulada por ley<sup>51</sup> en cuanto a los mercados a los que se puede dirigir, en cuanto a los servicios que ofrece. Tiene unos servicios y mercados inalterables, *por tanto no puede aplicar esta estrategia.*

---

<sup>50</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

<sup>51</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

### **5.2.2. Diversificación.**

Se produce cuando la empresa intenta crecer vendiendo nuevos servicios en nuevos mercados.

Por ley<sup>52</sup>, las empresas de este sector, tienen prohibido ofrecer nuevos servicios en nuevos mercados, con independencia de su posible afinidad. No puede integrarse hacia adelante ni hacia atrás.

### **5.2.3. Reestructuración.**

Se produce cuando la empresa intenta sanear el negocio (negocio competitivo) o cartera de negocios (corporativo), por haber perdido el atractivo de los clientes o por estar en crisis no habiendo perdido el atractivo de los clientes.

En el sector y empresa objeto de este trabajo, no hay crisis ni pierde el atractivo de los clientes. Para que eso ocurriera, tendría que haber una legislación que prohibiese la existencia de este sector, para que cada cliente se prestase los servicios y todo ello impuesto por la legislación.

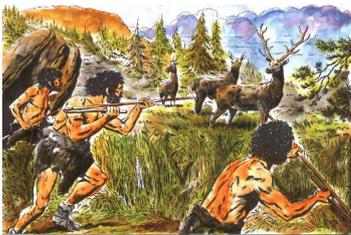
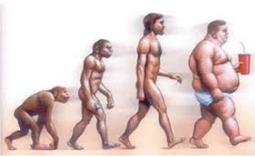
---

<sup>52</sup> Real Decreto 1993/1995, de 7 de Diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

## 6.- IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

**ESTILO DE VIDA ACTUAL:** Disminución actividad física saludable + acceso a la comida +variedad +abundancia, mala composición de los alimentos, stress acumulado.

### EJERCICIO FÍSICO

ANTES	ACTUALIDAD	OBJETIVOS
 <p>Búsqueda activa de alimentos. Dificultad y pocos alimentos.</p>	 <p>Patologías. Síndrome metabólico.</p>  <p>Obesidad Infantil</p>  <p>Alienación Laboral.</p> <p>Malos hábitos Posturales, Atonía muscular, Osteoporosis, Exceso de grasa.</p>  <p>Incremento de la Siniestralidad Laboral, por inactividad, stress, drogas.</p>	  

## NUTRICIÓN



**Objetivo para la Administración:** Implantar la cultura del cambio de estilo de vida: ejercicio físico y nutrición, como medida para reducir los siniestros laborales y consecuentes costes económicos.

**Objetivo para la Mutua:** reducción de los riesgos de siniestralidad laboral, reducción de los costes económicos, fidelización de los asociados, e incremento de nuevos asociados, mejora de la marca.

**Objetivo principal para los empleados de los asociados:** Aumento de: masa muscular, hueso, coordinación psicomotora, motivación hacia las competencias del trabajo. Reducción de: grasa subcutánea e intramuscular.

**Objetivo para los asociados:** reducir los siniestros y sus costes económicos.

### 6.1. APLICACIÓN DE PROTOCOLOS.

El **tipo de ejercicio**<sup>53</sup> aplicado como prevención y tratamiento en el deterioro de la salud general de las personas, se centra en dos modalidades:

<b>Ejercicio cardiovascular mínimo</b>		<b>Acondicionamiento neuromuscular</b>	
Tiempo	150 m/semana	Organización	Circuito
Frecuencia	3 sesiones/semana	Nº de ejercicios	8-10
Intensidad	50-70 % f <sub>cmax</sub> (40-60 % VO <sub>2</sub> max.	Ejercicios	Poliarticulares
Actividad	andar, bicicleta, actividad acuática	Intensidad	60-80 % de 1 RM Volumen; 1-3 series (8-15 repeticiones)
		Actividad	Contrarresistencia

**La dieta recomendada** se basa en:

<b>Decremento de la ingesta de:</b>	<b>Incremento de la ingesta de:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ azúcares simples (dulces)</li> <li>▼ alimentos ricos en grasa</li> <li>▼ bebidas excitantes</li> <li>▼ carnes grasas</li> <li>▼ alimentos fritos</li> <li>▼ bebidas gaseosas azucaradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ alimentos integrales (todos los días)</li> <li>▲ frutas y verduras (todos los días)</li> <li>▲ carnes (pavo, pollo y conejo)</li> <li>▲ pescado (mariscos, moluscos y crustáceos)</li> <li>▲ alimentos asados, cocidos o hervidos</li> <li>▲ lácteos y derivados</li> <li>▲ número comidas al día (cinco y variadas)</li> <li>▲ Agua (2,5 l/día)</li> </ul>
Comer acompañado y masticar despacio	

<sup>53</sup> Chulvi-Medrano, I. y Solà Muñoz, S. (2010). Programa de acondicionamiento neuromuscular en la diabetes mellitus 2. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, p.77-92

## **CONCLUSIONES DEL TRABAJO**

Las *Matepss* son entidades privadas aseguradoras, sin ánimo de lucro, cuya actividad está dirigida al tratamiento integral del accidente de trabajo y las enfermedades profesionales (*dentro de la relación laboral*), tanto en su aspecto económico como preventivo y recuperador de la salud, en colaboración con el Ministerio de Trabajo e Inmigración, es decir, *ejercen funciones públicas por delegación*.

Las distintas *Matepss* ponen sus servicios a disposición de todas las empresas y trabajadores autónomos, sin incurrir en coste alguno para los mismos, quedando a decisión de éstos la opción de asociación o adhesión con una Mutua o al I.N.S.S. y el alcance de la cobertura, comunicándose convenientemente a la Tesorería General de la Seguridad Social.

A raíz de esta asociación de la empresa a la Mutua, esta última percibe de la Tesorería General de la Seguridad Social las cuotas correspondientes a la cotización de la empresa por sus trabajadores.

La Mutua, objeto de este trabajo es Fraternidad-Muprespa, en la delegación de la Región de Murcia.

Uno de los pilares básicos es la fuerte implantación nacional de la Mutua, y la proximidad física a las empresas, que le permite ofrecer y garantizar unos servicios profesionales mejores.

La Misión de la Mutua, es crear una cultura de prevención en las empresas, atendiendo y rehabilitando a los trabajadores que han sufrido accidentes y enfermedades comunes y profesionales, y ayudando económicamente mientras subsista la contingencia.

Una vez realizado el análisis externo e interno se ha confeccionado el D.A.F.O.

Se pretende, por un lado, aumentar el número de asociados, número de cotizantes y cuotas, fidelizar a los asociados, y por otro lado, reducir los costes económicos por siniestralidad, para conseguir el objetivo de aumentar del tercer al primer puesto en su sector e incrementar los excedentes a devolver al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Dentro de la *estrategia competitiva*, y tras hacer el análisis externo del sector de las Mutuas en la Región de Murcia, e interno de la Mutua Fraternidad-Muprespa en la delegación de Murcia, y analizar las posibles estrategias a nivel *corporativo*, es decir, mediante la expansión, diversificación o reestructuración, se llega a la principal conclusión: están sometidas a una *rígida regulación*, que conlleva que sea un sector con poca competencia (13 en la Región de Murcia) y muy fuertes (fusiones) con unidad de negocio y mercado tasada por ley (precios, sueldos, prestaciones económicas, asistencia sanitaria, etc). Todo ello, hace que quede poco margen de maniobra para conseguir diferenciarse de la competencia.

Para ello, se ha planteado como estrategia competitiva “*el posicionamiento a la mitad*” (aumentar la fidelización de los asociados e incrementar el número de éstos y sus correspondientes cuotas, reducir los riesgos de siniestralidad, incluyendo los costes económicos), mediante el trato personalizado, vocacional e interesado del personal de la Mutua por la salud de los empleados de los asociados a la Mutua.

Se prescribe la prevención y curación de la salud integral de los empleados de los asociados, mediante la *implantación* de cambio de hábitos del estilo de vida: ejercicio físico y nutrición, como complemento a la farmacológica y sanitaria. Se aplican protocolos de formación para todos los empleados de los asociados a la Mutua.

### **JUICIO AUTOCRÍTICO:**

Al iniciar este trabajo, he tenido las limitaciones propias del desconocimiento del sector de las *Mateps* en relación con la obtención de fuentes de información y de contactos apropiados para conseguir dicha información. La empresa me ha ayudado suficientemente, y he tenido que solicitar ayuda a personas jurídicas que he referenciado, con muy buena disposición hacia las peticiones que tenía.

Uno de los aspectos más importantes, ha sido ubicar esa información en la hoja de ruta del trabajo, y para ello, he llevado a cabo acciones como la criba de aquellos datos relevantes, estructurándolos a lo largo del trabajo.

De las necesarias reuniones con mi tutor, llegaron las primeras diferencias, tanto en el fondo, como en la forma, entre lo que él quería que hiciese y lo que percibía. Sin embargo, llegaron las conclusiones iniciales respecto al qué, el cómo, el cuándo, el por qué y el para qué, y en ese momento me dí cuenta de lo *innovador, útil y necesario* que iba a ser este trabajo.

Por todo ello, considero que se debería llevar a la práctica a través de una legislación apropiada, y además tengo el *firme convencimiento* de que lo reflejado en el trabajo conlleva a mejorar la responsabilidad social de la empresa y por ende, del sector.

Finalmente, considero que estas *reflexiones* han conseguido enriquecerme profesional y personalmente.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- ANTEPROYECTO DE LEY POR LA QUE SE MODIFICA LA LEY GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL en relación con el régimen jurídico de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social.
- CONFEDERACIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE MURCIA. Boletín nº 24 de *Coyuntura Económica de la Región de Murcia*. Marzo (2014). Croem. Murcia..
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA. *Economía, Trabajo y Sociedad. Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral España (2012)*
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA: *indicadores de coyuntura económica y laboral*. Marzo (2014)
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA. Colección de Estudios número 29. *¿Hacia otra estructura productiva para la economía de la Región de Murcia? Consejo Económico y Social. Murcia.*
- CHULVI-MEDRANO, L y SOLÁ MUÑOZ, S. (2010). *Programa de acondicionamiento neuromuscular en la diabetes mellitus 2*. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 77-92
- REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1994, DE 20 DE JUNIO, por el que se aprueba el texto refundido de la ley general de la seguridad social. «boe» núm. 154, de 29 de junio de 1994. Texto consolidado. Última modificación: 28 de septiembre de 2013
- REAL DECRETO 1993/1995, DE 7 DE DICIEMBRE, por el que se aprueba el reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social (boe 12-12-1995). Actualizado a 27 de septiembre de 2013.
- RESOLUCIÓN DE 6 DE NOVIEMBRE DE 2013, DE LA SECRETARÍA DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL, por la que se publican las cuentas anuales del ejercicio 2012 y el informe de auditoría, de mutua fraternidad-muprespa, mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social n.º 275. pág. 97272
- [WWW.FRATERNIDAD.COM](http://WWW.FRATERNIDAD.COM)