

---

## ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: UN ESTUDIO EN EL SECTOR ISAPRE CHILENO.

---

LUIS BUSTOS PINTO<sup>1</sup>

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar grupos estratégicos en el sector Isapre Chileno en el año 2004, así como realizar una asociación entre los grupos estratégicos y los niveles de desempeño alcanzados por aquellos (medido a través de la rentabilidad de los activos), interpretándose los resultados desde el punto de vista de las estrategias genéricas propuestas por Porter. En base a ocho variables claves en el sector, se identifica una estructura subyacente de grupos estratégicos en el sector que se alinea con las estrategias genéricas de costos, diferenciación y enfoque.

**Palabras clave:** Grupos estratégicos, Rentabilidad, Estrategias genéricas, Barreras de movilidad, Análisis cluster.

### ABSTRACT

The objective of this work is to identify strategic groups in the 2004 Chilean Isapre sector, as well as to make an association between the strategic groups and their levels of performance (through returns on assets), interpreting the results from the point of view of Porter's proposed generic strategies. Seven key variables were used to identify an underlying structure in the sector's strategic groups that is aligned with generic cost, differentiation, and approach strategies.

**Key words:** Strategic groups, returns, generic strategies, mobility barriers, cluster analysis

### I. INTRODUCCIÓN

Una observación, aunque superficial, de una industria nos llevará a considerar, casi con seguridad, la heterogeneidad existente entre las empresas que la componen respecto a una serie de dimensiones, tales como: Investigaciones en I +D, Inversión en Publicidad, Canales de Distribución, Gama de Productos Ofrecidos, Grados de Integración Vertical, etc. Todas estas diferencias, de acuerdo con Porter (1982), son un reflejo de las distintas estrategias competitivas que siguen las empresas en una industria.

La existencia de esas distintas estrategias entre empresas que actúan en el mismo sector, nos ofrece la oportunidad de estudiar el por qué de esas diferencias, y sus posibles consecuencias, sobre los resultados de las empresas y

---

1 Investigador y Consultor Independiente, lbustos.pinto@gmail.com.

sobre la estructura de la industria. Para ello puede ser de gran utilidad el agrupar a las empresas en grupos según su similitud entre sus estrategias. Es así como surge el concepto de grupo estratégico, como una herramienta de análisis para el estudio de las estrategias empresariales y de la estructura de la industria.

La ventaja de los grupos estratégicos radica en que ofrecen un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva de una empresa, al sugerir una forma sistemática de valorar su capacidad estratégica (fortalezas y debilidades), en términos de una ventaja competitiva relativa, M<sup>c</sup>Gee y Thomas (1986). En este sentido, el propósito fundamental de la formación de los grupos es facilitar el análisis de las estrategias. La investigación de las diferencias en la posición estratégica, lleva a mejorar la comprensión de las razones del éxito de un competidor sobre una dimensión competitiva relevante y a plantear si otras empresas similares podrían utilizar la misma estrategia. Dado que la empresa busca diferenciarse de la competencia, la información crítica estará focalizada en las diferencias más que en las similitudes.

Como se deduce de lo planteado anteriormente, los grupos estratégicos al posicionarse de distinta forma en cada una de las dimensiones competitivas, pueden tener situaciones que varían con respecto a todas y cada una de las fuerzas competitivas que actúan sobre un sector industrial. Dado esto, las características estructurales del sector industrial elevan o hacen descender el potencial de utilidades para todas las empresas de la industria, pero no todas las estrategias en el sector tienen igual potencial de utilidades. Cuando más altas las barreras a la movilidad que protegen al grupo estratégico, más fuerte será la posición negociadora con proveedores y clientes; cuanto más baja sea la vulnerabilidad del grupo a los productos sustitutos y menos expuesto esté el grupo a la rivalidad de otros grupos, más elevado será el potencial de utilidades promedio de las empresas en ese grupo. Por lo tanto, un determinante importante del éxito de una empresa, estará dado por la posición de su grupo estratégico en el sector industrial.

Aunque teóricamente parece consistente la idea de que los grupos influyan en la explicación de los resultados, dicha relación no está suficientemente clara y delimitada por los trabajos empíricos realizados hasta la fecha, tal como lo demuestran los autores Hervas, Dalmau y Segarra (2004) en su artículo compilatorio.

A raíz de esto, el objetivo de este trabajo es identificar grupos estratégicos en el sector Isapre Chileno, así como realizar una asociación entre los grupos estratégicos identificados y los niveles de rentabilidad alcanzados por aquellos. La idea surge debido a la poca relevancia que se ha dado al concepto de grupos estratégicos en el país como herramienta de análisis de la competitividad de las empresas al interior de una industria; existiendo a la fecha pocos trabajos de investigación, entre los que destacan Chanqueo y Carrasco (2004) y Andalaf, Landeros y Perret (2005).

El trabajo se ha estructurado en cinco secciones. En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura previa relativa al concepto de grupo estratégico y la relación entre estos y el desempeño empresarial, con la finalidad de generar un marco teórico que servirá de soporte a la investigación realizada. En la sección siguiente se hace una presentación del sector Isapre chileno y su evolución. En tercer lugar, se establece la metodología de trabajo, haciendo énfasis en la selección de las Isapres escogidas, el método de recopilación de información, las variables utilizadas y los análisis estadísticos realizados. En la sección siguiente, se presentan los principales resultados obtenidos señalándose asimismo, las principales implicancias para la tipología de estrategia genérica de Porter. Se concluye el presente trabajo, con el correspondiente apartado de conclusiones.

## II. GRUPOS ESTRATÉGICOS

### II.1. Teoría y Conceptos

El concepto de grupo estratégico de empresas surgió a principios de los años 70 con el trabajo de Huntt (1972), aunque tomó fuerza a partir de los trabajos de Porter (1976, 1979) y Caves y Porter (1977). En sus orígenes este concepto se enmarcó en el esquema estructura-conducta-resultados de la economía industrial, fundamentando el grupo como un ámbito intermedio entre la empresa y la industria. La utilización de este concepto supuso un gran avance, ya que hasta ese momento no se consideraban las diferencias en las estrategias entre empresas como un factor que pudieran afectar los resultados. En esta línea Porter (1982) definió al grupo estratégico como un *“conjunto de empresas que siguen estrategias similares en términos de variables de decisión claves”*.

Por otra parte, la perspectiva basada en los recursos y capacidades considera a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades sobre las que basar su estrategia y que influenciarán sobre los resultados<sup>2</sup>. En base a este enfoque, autores como Noria y Garcia-Pont (1991) y Mehra (1996) proponen que los grupos estratégicos se basarán en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas de las empresas de una misma industria. Una definición como ésta supone que cada grupo tiene una fuente distintiva de ventajas competitivas difícilmente imitable por otros grupos, dado que las capacidades

---

2 La lógica subyacente de la Teoría de los Recursos y Capacidades, se encuentra en que los recursos proporcionan a la estrategia una base más sólida que los posicionamientos productivo-mercado. Esto, se debe a la creencia de que la orientación externa es inestable debido a la volatilidad de las preferencias de los consumidores y a que los requerimientos y tecnologías para satisfacerlas, cambian continuamente. Por ello, la base de la estrategia a nivel de negocio debe apoyarse en lo que la empresa es capaz de hacer, más que en las necesidades que busca satisfacer.

estratégicas son el resultado de una secuencia única de decisiones que no puede ser reproducida completamente o con certidumbre. Además, las empresas de un grupo, al tener las mismas capacidades, serán igualmente vulnerables a los cambios del entorno, probablemente se verán afectadas de manera similar por los «shocks» externos y actuarán de la misma forma frente a la incertidumbre.

Una posición conciliadora entre estos dos enfoques extremos sería la propuesta por la línea de la dirección estratégica<sup>3</sup>. Esta postura atribuye la obtención de las ventajas a una posición producto-mercado y a una configuración de actividades internas que la refuerzan. Según esta línea de pensamiento, lo relevante es la estrategia de negocio, la cual está formada por dos conjuntos de actividades, con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva: las relacionadas con el alcance de los negocios y las referidas al compromiso de recursos. El concepto de “alcance” incluye normalmente decisiones relativas a segmentos de mercado, tipos de productos/servicios ofrecidos en los mercados seleccionados y al ámbito geográfico de la empresa. El “compromiso de recursos”, se define para incluir su utilización (recursos financieros, humanos, etc.) en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar una posición producto-mercado determinada. Una combinación singular de compromisos de “alcance” y “recursos” definen la estrategia competitiva seguida por la empresa en un sector industrial. A partir de los conceptos de la estrategia a nivel de negocio ya citados, Cool y Schendel (1987) ofrecen una definición del concepto de grupo estratégico como el “conjunto de empresas compitiendo en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos”.

En cualquier caso, e independiente de la definición que se utilice, está la idea de la existencia de rigideces asociadas al cambio. Estas rigideces vienen dadas por la presencia de barreras de movilidad<sup>4,5</sup>, cuya característica esencial radica en que otorgan una ventaja relativa de costos frente a los demás participantes. Las barreras de movilidad son los factores que impiden o inhiben el movimiento de una empresa desde una posición estratégica hacia otra, así como la expansión de empresas en un grupo hacia posiciones sostenidas por otro

---

3 La Dirección Estratégica considera que la estrategia competitiva comprende una serie de actividades encaminadas a posicionar a la empresa en la industria

4 En el caso de la Teoría de los Recursos, el concepto análogo que explica la sostenibilidad de los beneficios es el de “mecanismos de aislamiento”. Los mecanismos de aislamiento son barreras a la imitación que explican los beneficios y que proporcionan una racionalidad a la diferencia entre empresas.

5 Una distinción importante entre las barreras de entrada (movilidad) y los mecanismos de aislamiento es que las primeras son activos colectivos de una industria o un grupo, y están sujetas a problemas de “free-riding” y subprovisión. Los mecanismos de aislamiento implican inversiones en recursos y capacidades a nivel de empresa. Sin embargo, autores como Caves y Ghemawat (1992) indican que ambos conceptos son iguales y se refieren a condiciones duraderas que garantizan la obtención de beneficios superiores a las empresas favorablemente situadas en la industria y que no pueden ser imitadas rentablemente por sus competidores.

grupo. McGee y Thomas (1986) consideran que las barreras de movilidad *son los costos totales de traspaso de un grupo a otro* que otorgan ventaja a las empresas que ya están presentes en dicho grupo. Además, estos autores, establecen tres fuentes de barreras de movilidad: las estrategias relacionadas con el mercado, las características de la industria y los rasgos específicos de la propia empresa. En la Tabla N°1 se muestran ejemplos de cada una de estas fuentes.

**TABLA N° 1**  
**FUENTES DE LAS BARRERAS DE MOVILIDAD**

Estrategias relacionadas con el Mercado	Características de la Industria	Características de las Empresas
Línea de productos. Tecnología utilizada. Segmentación de mercado. Canales de distribución. Nombres de marcas. Cobertura geográfica. Sistema de venta.	Economías de escala: - Producción. - Marketing. - Administración. Procesos de manufactura. Capacidades de I+D. Sistemas de marketing y distribución.	Propiedad. Estructura organizativa. Sistemas de control. Habilidades de la dirección. Límites de la empresa: - Diversificación. - Integración vertical. Tamaño de la empresa. Relaciones con grupos de influencia.

Fuente: McGee y Thomas (1986).

Las barreras de movilidad surgen, Caves y Porter (1977), ante los esfuerzos de las empresas de dar a sus activos el mejor uso posible, intentando conseguir una ventaja competitiva. Estos activos constituirán toda una serie de recursos de todo tipo: tangibles, intangibles, formas de organización o actuación y relaciones con el entorno, cuya posesión supondrá para la empresa la posibilidad de ejecutar de forma competitiva una determinada estrategia, cosa que resultará imposible para las empresas que carezcan de ellas. Los activos y recursos más importantes serán aquellos no adquiribles mediante compra-venta, sino acumulados por la empresa a lo largo del tiempo, ya que serán estos los que supongan una ventaja sostenible para la empresa. Siendo así, Iglesias (1997), las empresas de distintos grupos estratégicos basarán sus estrategias en combinaciones de activos distintas, haciéndose muy difíciles los cambios de grupos en la medida en que muchos de estos recursos son casi imposibles de obtener en el mercado a corto plazo.

## **II.2. Grupos estratégicos y Resultado empresarial**

De acuerdo con Porter (1977, 1979, 1982), Caves y Ghemawat (1992), las barreras de movilidad explican la existencia de diferencias de rentabilidad entre grupos dentro de una misma industria, pero no la diferencia de resultados dentro del mismo grupo. Porter (1982) propone que las barreras de movilidad protegen a

los miembros del grupo de nuevos entrantes, sugiriendo que la rentabilidad también podría diferir entre grupos en una industria. Sin embargo, puntualizó que las barreras de movilidad determinan la rentabilidad potencial del grupo, pero que el conseguirla va a depender de las actividades específicas de las empresas<sup>6</sup>.

Según este argumento, la existencia de las barreras de movilidad sería una condición esencial para la persistencia de diferencias en los resultados obtenidos por los distintos grupos. En ausencia de barreras a la movilidad todas las empresas podrían adoptar la misma orientación estratégica en cualquier momento. En el caso de que una empresa o un grupo de empresas obtuvieran una ventaja a raíz de la adopción de una estrategia diferente, debido al ajuste coyuntural entre dicha estrategia y las oportunidades del entorno, todos los demás competidores adoptarían la misma orientación estratégica, disipando cualquier diferencia de corto plazo que se hubiera observado entre los niveles de rentabilidad media de distintos grupos estratégicos. Las barreras también actúan dificultando la salida. Las empresas pertenecientes a un grupo pueden estar atrapadas en el mismo, debido a la existencia de importantes inversiones específicas a la estrategia. Por tanto, las barreras a la movilidad — como las barreras de entrada o los mecanismos aislantes— son el mecanismo en virtud del cual las diferencias en las tasas de rentabilidad media de los diferentes grupos presentes en la industria pueden persistir de manera sostenida.

Sin embargo, aunque teóricamente parece consistente la idea de que los grupos estratégicos influyen en la explicación de los resultados, esta relación no está suficientemente clara y delimitada por los trabajos empíricos realizados. La Tabla N°2 muestra un resumen de los resultados obtenidos por los autores Hervás, Dalmau y Segarra (2004), de la revisión de la literatura de grupos estratégicos y su vinculación con los resultados. Como se puede apreciar de este, no existen conclusiones en firme que despejen totalmente el camino de las diferencias de desempeño entre los grupos

---

6 Iglesias (1997) indica que factores como la aversión al riesgo, relaciones con los proveedores y clientes, la reputación o la habilidad a la hora de ejecutar la estrategia pueden ser factores que expliquen las diferencias de resultado entre los miembros del grupo. Por otra parte, factores asociados al tipo de Estructura de Capital, Meyer (2001), Estrategia de Diversificación, Grant (2002) y del Gobierno Corporativo, tales como: Estructura de Propiedad, Oswald y Shapiro (1998), Li y Simerly (1988), Gedajlovic y Shapiro (1998), El Directorio de la Empresa, Huse (2000) y la Alta Dirección, (Finkelstein y Hambrick (1996), Ortin (1996), Ortiz y Salas (1997), Coles *et al.* (2001), pueden incidir en los resultados individuales de cada empresa. Una revisión amplia de la bibliografía de estos factores y su incidencia en los resultados, se puede encontrar en el trabajo de tesis de grado de García, M (2003).

**TABLA N° 2**  
**ESTUDIOS SOBRE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS Y DESEMPEÑO**

Diferencias de Desempeño		No Diferencias de Desempeño
Entre Miembros del Grupo	Entre Grupos	Entre Grupos
Cool y Schendel (1988) Lawless et al. (1989) Más (1998) Flavián y Polo (2001) Flavián et al. (2002) Claver et al. (2003) Mac Namara, et al. (2003)	Newman (1978) Porter (1979) Oster (1982) Dess y Davis (1984) Primeaux (1985) Hergert (1987) Kim y Lim (1988) Bailey y Williams (1988) Mascarenas y Aaker (1989) Kumar (1990) Fiegenbaum y Thomas (1990) Lawless y Tagerden (1991) Espitia et al. (1991) Fiegenbaum y Thomas (1993) Espitia et al. (1993) Cool y Dierickx (1993) Vikkula (1993) Wiggins y Ruefli (1995) Mehra (1996) Fernández et al. (1996) Céspedes (1996) Nath y Gruca (1997) Iglesias (1997) Pegels et al. (2000) Nair y Cota (2001) Flavián y Polo (2001) García et al. (2001) Muñiz et al. (2001) Mac Namara et al. (2002)	Freizer y Howell (1983) Cool y Schendel (1987) Lewis y Thomas (1990) Cool y Dierickx (1993) Houthoofd y Heene (1997) Zúñiga et al. (2003)

Fuente: Elaboración propia en base a información de Hervás, Dalmau y Segarra (2004).

En el último tiempo, trabajos como los de Gonzáles (2001) y Short, J. *et al.* (2007) utilizando el modelo de Tallman y Atchinson (1996), han demostrado que la conformación de grupos estratégicos es útil a la hora de explicar diferencias en los resultados obtenidos por las empresas. Las conclusiones que se obtienen de estos trabajos indican que el debate sobre la importancia relativa de los efectos empresa/industria puede enriquecerse observando la similitud en el comportamiento empresarial, más allá de la pertenencia a una industria o a la idiosincrasia de cada empresa.

Frente a la ambigüedad de los resultados obtenidos hasta el momento por esta línea de investigación, este trabajo pretende aportar alguna evidencia sobre la existencia de una relación entre en concepto de grupo estratégico y rentabilidad.

De esta forma, la hipótesis a contrastar se plantea de la siguiente forma:

*Ho: “Existen diferencias de resultados entre los distintos grupos estratégicos que conforman la estructura del sector Isapre Chileno”.*

La validación de esta simple afirmación es una cuestión importante por dos razones: primero, si los distintos grupos muestran variaciones estadísticamente significativas en los resultados, esto apoyaría la teoría de que tales variaciones podrían atribuirse a la estrategia de la empresa. Segundo, si no existen diferencias, se rechazaría la hipótesis estructura-resultado; esto es, se apoyaría el punto de vista de que el efecto de las estrategias genéricas es igualar los resultados de las empresas. La implicación del rechazo de la hipótesis de diferencias de resultados, obligaría a centrar la atención en las diferencias de resultados “dentro del grupo” y, por tanto, sobre el conjunto de activos y capacidades de las diferentes empresas, exclusivamente.

### **III. ÁMBITO DEL ESTUDIO: EL SECTOR ISAPRE CHILENO**

Se escogió este sector para analizar la heterogeneidad intraindustrial debido a la disponibilidad de datos existentes, las importantes transformaciones que ha experimentado en un período reciente y por las fuertes críticas a las que habitualmente están enfrentadas. Entre las importantes críticas de los últimos años, se destaca el hecho de la falta de competencia en el sector y el eventual abuso monopólico que ejercerían sobre sus afiliados.

Este breve apartado, que se incluye para que el lector se forme una idea rápida respecto de la industria que se está analizando, está estructurado de la siguiente forma: primero se dará una definición de las Isapres y se analizarán las principales modificaciones legales que han sufrido estas instituciones desde su creación hasta el año 2004. Posterior a esto, se analizará la evolución del mercado, para lo cual sólo se considerará el período 2000 – 2004 y sólo las Isapres abiertas.

#### **III.1. Breve reseña legislativa del sistema privado de salud**

Las instituciones de Salud Previsional, ISAPRE, nacieron en 1981 en virtud de la dictación del D.F.L. N° 3 del Ministerio de Salud, dando origen a una de las más trascendentales y polémicas reformas del sector. Ello permitió la administración privada de la cotización obligatoria de salud de los trabajadores, al mismo tiempo que se reconoció la libertad y capacidad de las personas para optar al Sistema de salud de su preferencia.

Las Isapres, son definidas como instituciones privadas con las más diversas formas de organización jurídica, cuyo giro único consiste en la administración de un seguro de salud, que provee de cobertura en beneficios y prestaciones de salud, según las condiciones que pacten con sus futuros beneficiarios, distintas a las que ofrece el sistema de salud público, en donde la



prima de la póliza está representada por la cotización obligatoria de salud (Cotización Legal Obligatoria del 7%) o superior si el asegurado o afiliado así lo desea (Cotización Adicional Voluntaria). De acuerdo a lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N°3, de 1981, del Ministerio de Salud Pública, derogado por la dictación de Ley N°18.933, de fecha 12 de febrero de 1990, publicada en el Diario Oficial el 9 de marzo de 1990, y las modificaciones introducidas a esta ley, las Isapres son instituciones cuyo objeto social es el otorgamiento de beneficios y prestaciones de salud, ya sea directamente o través del financiamiento de las mismas, con cargo al aporte de la cotización legal para salud o una superior convenida, de las personas que se indican en el artículo 5° de la Ley N°18.469, con las cuales se suscribe un contrato de salud, que se encuentran sometidos a la supervigilancia de un órgano estatal autónomo (Superintendencia de Salud), debiendo acreditar para efecto de su registro un capital y una garantía mínima y que están obligadas al otorgamiento de los beneficios mínimos garantizados por ley. La actual Ley de Isapre ha sido modificada para contemplar una serie de medidas que buscan fortalecer la capacidad financiera de las instituciones. A continuación se presentan las principales modificaciones realizadas a dicha Ley.

**TABLA N° 3**  
**MODIFICACIONES A LA LEY DE ISAPRES**

ITEM	ANTES	VIGENTE
<b>Capital Mínimo</b>	Acreditar capital mínimo pagado de UF 5.000 y mantenerlo en la forma de Patrimonio Mínimo.	Lo mayor entre UF 5.000 y el 30% de las deudas totales.
<b>Garantías</b>	<p>Entre el 100% a 200% de un mes de cotizaciones, dependiendo de los niveles de liquidez o endeudamiento. Nunca inferior a UF 2.000.</p> <p>Constituidas en dinero efectivo, títulos estatales, depósitos a plazo.</p> <p>Custodia en la Superintendencia e inembargables.</p> <p>En caso de falencias se destina preferentemente a pago de deudas con beneficiarios.</p>	<p>Equivalente a la totalidad de las obligaciones con los beneficiarios y los prestadores de salud.</p> <p>Constituida en los instrumentos financieros que define la ley, con reglas de diversificación, emisor, clasificación de riesgo, presencia y liquidez que fija la Superintendencia.</p> <p>Custodio en custodio de valores e inembargables.</p> <p>En caso de falencia se destina preferentemente para el pago de deudas con beneficiarios y prestadores de salud.</p> <p>En caso de incumplimiento se exige plan de ajuste y contingencia que resuelva el problema dentro de 120 días.</p> <p>Superintendencia puede tomar custodia de la garantía y usarla para pagar deudas a beneficiarios y prestadores.</p> <p>Si el incumplimiento es grave, o se rechaza el plan de ajuste o éste se incumple, la Superintendencia puede intervenir la Isapre asumiendo su administración.</p> <p>Interventor debe llamar a los accionistas a una solución patrimonial. En su defecto debe licitar la cartera de afiliados. La Isapre los asigna a planes que más se ajustan a las cotizaciones del afiliado. De no haber solución, se cancela el registro y se hace efectiva la garantía para pagar obligaciones.</p> <p>En caso de quiebre, los afiliados vuelven a FONASA.</p> <p>Primeros tres años hay reparto aleatorio de la cartera entre las demás Isapres.</p>
<b>Liquidez</b>	No había exigencia de liquidez.	Mantener un indicador de liquidez no inferior a 0,8 veces la relación entre el activo y el pasivo circulante.

Fuente: Temas Públicos, N° 744, Octubre 2005. Libertad y Desarrollo.

Para conocer un resumen cronológico de las principales modificaciones al marco normativo en que operan las Isapres se puede consultar la Tabla N°A-1 del anexo.

### III.2. Tendencias del Mercado de las Isapres Abiertas.

Durante el período comprendido entre los años 2000 y 2004 los ingresos operacionales de las Isapres abiertas experimentaron un aumento anual de 2,57%, donde gran parte del aumento en las cotizaciones fue absorbido por las cotizaciones adicionales voluntarias, las que crecieron a una tasa anual de 10,4%. Por su parte, en el período analizado, los costos de operación han experimentado un aumento anual equivalente a un 2,26%, mientras que los gastos de administración y ventas han disminuido a una tasa anual de 3,14%. A pesar de que el número de beneficiarios se ha reducido en los últimos cuatro años (en un 3,63% anual), las utilidades operacionales se han incrementado en un 47,23% anual. De acuerdo a los resultados presentados, el incremento de las utilidades operacionales se puede justificar principalmente por el aumento de las cotizaciones adicionales voluntarias y por la reducción de los gastos de administración y ventas y de los subsidios de incapacidad laboral.

**TABLA N° 4  
ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>(Var. % anual)</b>		
	2000/02	2002/04	2000/04
<b>Ingresos Operacionales</b>	1,33	3,82	2,57
Cotizaciones Legal 7%	0,09	1,18	0,63
Cotizaciones Adicionales Voluntarias	7,95	12,82	10,36
<b>Total Costos de Operación</b>	2,87	1,66	2,26
Prestaciones de Salud	5,01	2,50	3,75
Subsidios Incapacidad Laboral	-2,09	-2,09	-2,09
<b>Gastos de Adm. y Ventas</b>	-6,55	0,39	-3,14
Resultado Operacional	6,42	103,67	47,23
Resultado del Ejercicio	-12,59	84,36	26,95
Beneficiarios	-4,45	-2,80	-3,63

Fuente: "Boletín Estadístico 2000, 2002 y 2004". Superintendencia de Salud.

Respecto de la estructura del mercado de las Isapres abiertas, se destaca una tendencia a la reducción del número de instituciones participantes, pasando de 15 instituciones a comienzos del año 2000 a 8 instituciones en el 2004<sup>7</sup>. La explicación de este importante cambio en el número de Isapres del mercado, se debe a diversas acciones, tales como la venta de la cartera de clientes de Promepart a Banmédica (2004), el cierre de Vida Plena (2003), varias absorciones (2002) (Vida Plena que absorbe Cigna, Link Salud y La Araucana, ésta última que ya había absorbido a Mastersalud en el 2000) y a que desaparecieron Isapres por baja rentabilidad y problemas de patrimonio, como Génesis e Instsalud (2000) e Isamédica (2001).

Lo anterior se ve reflejado en términos de la concentración, tanto de los beneficiarios como de los ingresos por cotizaciones, en un menor número de Isapres. Si a comienzos de los años noventa, ocho Isapres otorgaban cobertura a más de un 75% de los beneficiarios, a diciembre de 2004 sólo 5 Isapres concentran 85% de los beneficiarios. Por su parte, la concentración de los ingresos, medida a través del índice de Hirschman-Herfindahl<sup>8</sup>, paso de 1346 en el año 2000 a 1730 en el año 2004. Sin embargo, si consideramos que en la práctica Banmédica y Vida Tres son una sola isapre, que comparte administración y políticas comunes, entonces nos referimos a una industria fuertemente concentrada (índice de 2066) en 2004. Con esto, a Diciembre de 2004, la situación de la industria es aún más clara respecto a su fuerte concentración.

#### **IV. MUESTRA DE INSTITUCIONES, FUENTES DE DATOS Y VARIABLES A UTILIZAR**

La información considerada para determinar los grupos estratégicos en el sector, corresponde a la del ejercicio 2004; e incluye el total de las Isapres abiertas que se encontraban operando ese año. Las Isapres consideradas así como los datos utilizados para la estimación del modelo, se muestran en la Tabla N°5.

---

7 Este número no incluye el registro de Isapre Alemana Salud, ya que ésta no ha entrado en operación.

8 Este índice está definido como la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado de las empresas participantes en la industria, multiplicado por 10.000. El resultado determina la concentración de la industria en función de la siguiente clasificación: un valor entre 0 y 1.000 corresponde a industria competitiva; entre 1.000 y 1.800, moderadamente concentrada y sobre esta cifra corresponde a una industria fuertemente concentrada.

**TABLA N° 5**  
**DATOS UTILIZADOS EN LA ESTIMACION DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS**

Isapre	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	RSA
C.G.C.	31,72	15,21	5,53	3,84	357.295	15,31	83,38	11,02	26,59
ING Salud	26,86	10,21	7,14	3,68	554.087	7,11	80,25	12,27	25,21
Banmédica	26,54	11,19	6,41	3,97	497.482	11,80	79,78	13,67	31,51
Normédica	25,48	4,37	12,42	5,63	53.617	18,82	76,06	19,76	10,97
Más Vida	30,57	7,91	11,14	4,48	183.922	12,23	81,81	15,51	14,03
Consalud	27,04	6,21	6,01	3,68	593.943	11,96	79,34	15,90	20,40
Vida Tres	29,77	23,88	5,13	3,82	136.401	2,06	81,70	9,69	42,90
Sfera	9,40	0,29	19,08	17,49	36.543	8,73	51,92	50,48	(8,28)

Fuente: “Boletín Estadístico 2004”, Superintendencia de Isapres.

La información básica se ha extraído del “Boletín Estadístico 2004” que anualmente publica la Superintendencia de Isapres (hoy Superintendencia de Salud).

El estudio de los grupos estratégicos en el sector de las Isapres, se realiza a través de la definición de las variables estratégicas que están relacionadas con el “alcance de los negocios” y las referidas al “compromiso de recursos”. Las dimensiones estratégicas que definen la estrategia competitiva en el sector, se resumen en ocho variables claves que reflejan estos compromisos.

A. **Variables de Alcance.** Corresponde a las decisiones estratégicas relativas al tipo de segmento de mercado escogido por cada una de las Isapres para competir. Las variables escogidas para caracterizar estos segmentos son:

- **Ingreso Legal por Cotizante (UF):** Identifica el monto promedio que cotiza obligatoriamente un afiliado a su Isapre (corresponde al 7% que exige la ley). Esta variable nos da una aproximación del nivel de ingreso imponible del cliente que esta afiliado a una Isapre en particular.

$$V1 = \frac{\text{Ingresos x Cotizaciones Legales}}{\text{N° de Cotizaciones}}$$

- **Ingreso Voluntario por Cotizante (UF):** Mide el grado de diferenciación que busca una Isapre en particular. La idea de utilizar esta variable estriba en que captura el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un cliente por estar

afiliado a una Isapre en particular. La diferenciación quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de publicidad pasada, servicio al cliente, diferenciación de producto o sencillamente por ser el primero en el sector.

$$V2 = \frac{\text{Ingresos x Cotizaciones Voluntarias}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

- **Edad Relativa de la Población Beneficiaria (Veces):** Mide el grado de antigüedad de la población beneficiaria que esta asociada a una Isapre en particular. El índice de edad construido nos muestra si la población beneficiaria de la Isapre es relativamente joven o vieja.

$$V3 = \frac{\text{Poblacion Beneficiaria Menos de 35 años}}{\text{Poblacion Beneficiaria Mayor de 35 años}}$$

- B. **Variables de Compromiso de Recursos.** Corresponde a las decisiones estratégicas tomadas con la finalidad de lograr un máximo provecho de los recursos disponibles por cada empresa, en aquellas áreas funcionales que son consideradas importantes para apoyar una posición producto-mercado determinada. Las variables consideradas son:

- **Esfuerzo Comercial (%):** Mide el uso eficiente de los recursos financieros utilizados en crear y sostener una imagen de marca. Esta variable busca crear entre los usuarios del sistema una imagen de marca, generando así una importante barrera de entrada a la industria o de movilidad entre los diversos grupos.

$$V4 = \frac{\text{Publicidad + Remuneraciones y Comisiones de Venta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

- **Tamaño de la Isapre (N°):** Manifiesta el tamaño absoluto de una Isapre, que a su vez, como en cualquier empresa, tiene un impacto importante en los resultados de la misma. La economía industrial considera que las grandes empresas poseen poder de monopolio, lo que les permite implantar precios por encima de los costos de producción, produciendo unos beneficios adicionales. Además, las grandes empresas obtienen economías de escala que reducen normalmente sus costos medios con respecto a las empresas más pequeñas. Al respecto, existiría evidencia de la existencia de economías de escala por parte de las Isapres más grandes del sistema. En el trabajo de Torche y Williamson (1998) se deja de manifiesto que *“existiría un efecto de economías de escala que mostraría un incremento de los beneficios por peso cotizado en aquellas isapres más grandes”*. En nuestro caso, se utilizará el total de la población atendida como variable que recoja el tamaño de la

Isapre.

V5=N° de Beneficiados

- **Posición de Costo (UF):** Las economías de escala hacen referencia a las reducciones de costos unitarios de un producto (u operación) en tanto aumenta el volumen absoluto por período, Porter (1980). En nuestro caso la variable utilizada mide el grado hasta el cual las Isapre buscan una posición de costos bajo en la prestación del servicio. La variable construida utiliza el número de beneficiarios como una proxy del total de prestaciones médicas realizadas por la Isapre.

$$V6 = \frac{\text{Costo de las Prestaciones Médicas}}{\text{N° de Beneficiarios}}$$

- **Tasa de Siniestralidad (%):** Corresponde al pago del seguro que realiza la Isapre, por concepto de prestaciones médicas o subsidios por incapacidad laboral. Esta tasa tiene dos aspectos relevantes a considerar: 1) características de la cartera, en función a los factores de determinan el riesgo médico, y 2) políticas de control de costos, realizados por las distintas Isapres. Para efectos de una mejor comprensión, es necesario tener cuidado en la forma en que se interpreta la tasa de siniestralidad; ello por cuanto, si bien la tasa da cuenta del riesgo médico de la cartera de beneficiarios, asociado al conjunto de variables que la caracterizan, también puede ser interpretada como un indicador de la capacidad de la Isapre de hacer una correcta evaluación de dicho riesgo. Lo anterior se debe a que las primas de los planes son establecidos en función a los factores de riesgo propios de la cartera; por lo que tasas muy altas podrían estar reflejando equivocaciones en el proceso de evaluación de la siniestralidad, proceso que probablemente se corrija en períodos posteriores.

$$V7 = \frac{\text{Costo Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

- **Tasa de Gastos de Administración y Ventas (%):** La variable construida busca capturar las diferencias de estos gastos entre las distintas Isapres. Esta variable se ha incluido en el análisis debido a que constantemente las autoridades están haciendo llamados para que las Isapres bajen sus elevados gastos de administración.

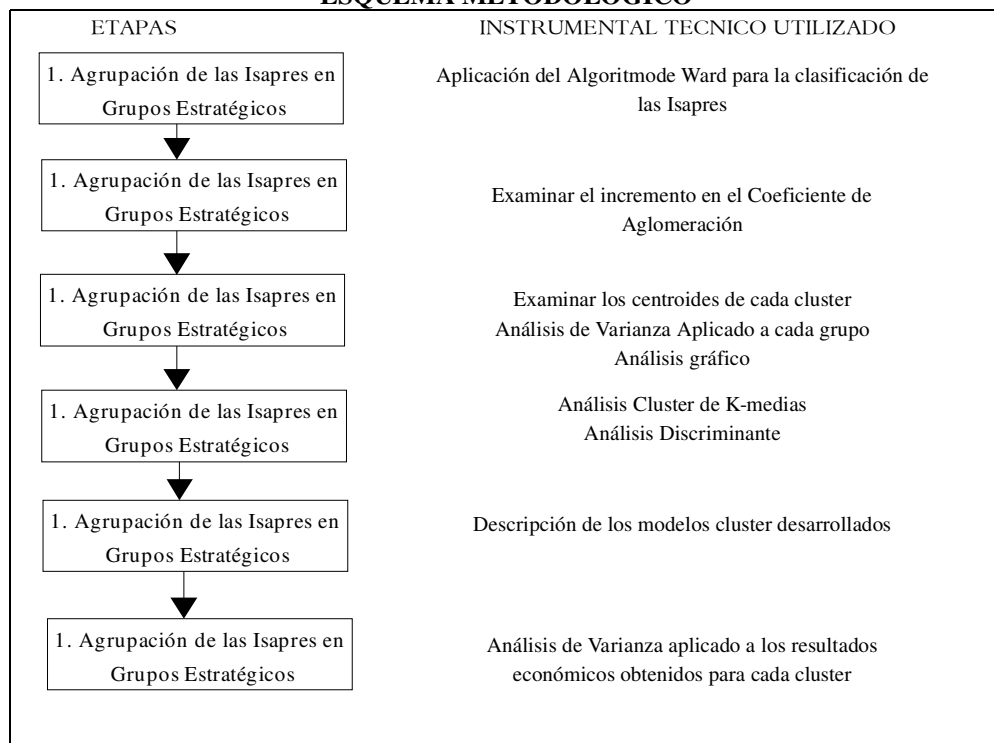
$$V8 = \frac{\text{Gastos de Adm. y Vtas.}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

## V. METODOLOGÍA

La metodología de investigación desarrollada, en orden a alcanzar los objetivos

planteados, cubre las etapas que se esquematizan en el Gráfico N°1: formación de los grupos, contrastes empíricos de las diferencias de resultados existentes entre los grupos y finalmente, caracterización de los grupos obtenidos.

**GRÁFICO N° 1**  
**ESQUEMA METODOLOGICO**



Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa consiste en la identificación de los grupos estratégicos. Aunque no existe un acuerdo en la literatura sobre la forma cómo deben derivarse empíricamente los grupos, el Análisis Cluster resulta especialmente apropiado, puesto que clasifica objetivos (en este caso las Isapres) de tal forma que cada objeto es muy parecido a los que hay en el conglomerado, con respecto a algún criterio de selección predeterminado (Dimensiones Estratégicas). Los conglomerados de objetos resultantes, deberían mostrar un alto grado de homogeneidad interna (dentro del grupo) y un alto grado de heterogeneidad externa (entre grupos). Por tanto, si la clasificación es acertada, los objetivos de



los conglomerados estarán muy próximos cuando se representen gráficamente (Mapa de Grupos Estratégicos<sup>9</sup>) y los diferentes grupos estarán muy alejados.

Entre los distintos criterios de clasificación jerárquica disponibles, el Método de Ward es el más apropiado, ya que agrega iterativamente observaciones o grupos de observaciones entre sí, hasta llegar a obtener un único “cluster”, con el criterio de minimizar en cada paso la pérdida de información que se produce como consecuencia de la agrupación de las observaciones<sup>10</sup>. Dicho de otro modo, este método realiza la clasificación de manera que se minimice la varianza intragrupos, maximizando la varianza entre grupos. El algoritmo de Ward, se aplica a los valores estandarizados de las variables estratégicas definidas para cada Isapre. La estandarización de las variables seleccionadas, se hace con la finalidad de eliminar: a) las unidades de medida que tiene cada variable, y b) equilibrar la contribución que realiza cada atributo al cálculo de las similitudes.

La resolución del modelo estimado se alcanzará cuando se observen grandes aumentos en la media de la distancia dentro del conglomerado; esto es, cuando se produce un gran aumento relativo ( $\Delta\%$ ) en el Coeficiente de Aglomeración, seleccionándose la solución cluster previa al aumento, bajo la lógica de que su combinación provocó la substancial reducción de similitud. De acuerdo con Milligan y Cooper (1985), esta regla de parada ofrece decisiones muy precisas en los estudios empíricos. Adicionalmente, se exigirá a la solución determinada, que los grupos identificados expliquen, al menos, el 65% de la varianza global ( $\sigma^2 \geq 65\%$ ).

Para identificar que los grupos estratégicos determinados son realmente distintos entre sí, se comparan las diferencias entre las medias de los grupos definidos. Para esto, se procede a calcular, para cada conglomerado, el centroide de la cada una de las ocho variables descriptivas (Dimensiones Estratégicas), junto con los ratios de la prueba F univariante. Para analizar validez<sup>11</sup> de los grupos estratégicos definidos por el método de Ward, se procederá a aplicar un análisis cluster de K-Medias y un análisis Discriminante. Adicionalmente, se analizará la capacidad predictiva del modelo, para lo cual nos centraremos en variables que tienen una relación basada teóricamente en la existencia de los grupos

---

9 El Mapa Estratégico es una forma de mostrar gráficamente la competencia de un sector industrial y ver en qué forma la afectan los cambios industriales o las tendencias. Específicamente, la cartografía del sector industrial nos permite identificar las barreras de movilidad, los grupos marginales, la dirección de los movimientos estratégicos, analizar las tendencias y predecir las reacciones del sector industrial frente a un evento.

10 Este método ha demostrado unos resultados superiores entre los métodos cluster jerárquicos al revelar mejor la “estructura natural” de los datos. Además, alcanza una mayor cobertura de casos, efectúa un mejor tratamiento de los “outliers” y minimiza el efecto solapamiento de clusters.

11 El proceso de validación se realiza debido a que el análisis cluster se caracteriza por ser descriptivo, ateoórico y no inferencial. Debido a esto, las soluciones no son únicas y dependen del método de estimación empleado y de las variables utilizadas, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999).

estratégicos; pero, que no fueron incluidas en la solución cluster. Para nuestro caso se han considerado las variables Participación de Mercado, Margen de Ventas, Población Beneficiaria en Edad Fértil y el Subsidio por Incapacidad Laboral (SIL).

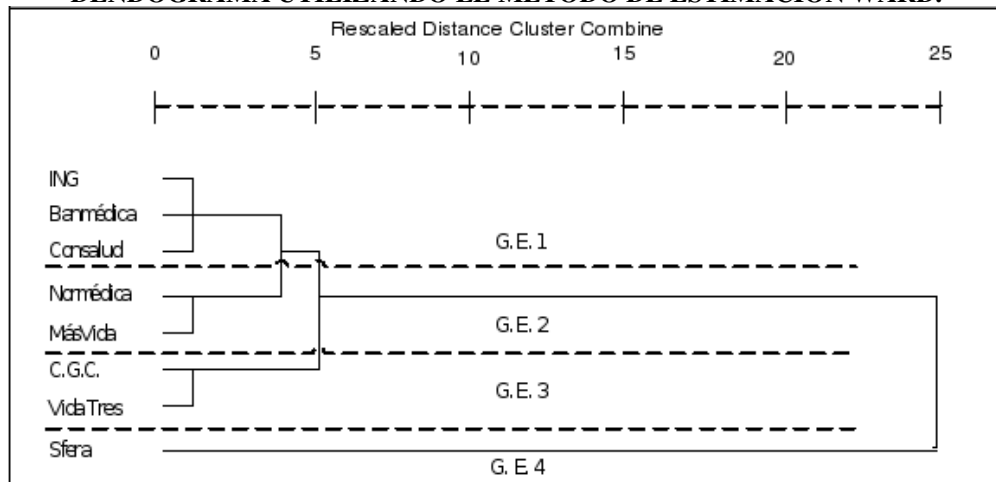
Posterior a la identificación y validación del modelo, se procede a la caracterización de los grupos definidos. Para identificar la estrategia que distingue a un grupo de otro, se utilizan una serie de gráficos en donde se muestran el valor promedio de cada una de las variables en cuestión que se observa en cada grupo estratégico, junto con el valor promedio que presenta la industria.

Finalmente, se evalúa la relación entre grupos estratégicos y los resultados obtenidos por éstos. De acuerdo con la tesis central del trabajo, en la medida en que los compromisos de alcance y recursos no son semejantes, las ventajas competitivas de cada grupo deben diferir y esto, necesariamente, deberá reflejarse en los resultados de la gestión. En este sentido, este apartado pretende demostrar que existen diferencias en los resultados económicos entre los distintos grupos estratégicos, los cuales se generan por las diversas estrategias utilizadas para competir.

## **VI. RESULTADOS**

El resultado obtenido por medio del algoritmo de Ward, nos indica que la mejor solución es la estimación de cuatro conglomerados, los cuales tienen un número de objetos muy dispar, que varía entre uno y tres componentes. De acuerdo con la gráfica, se tendría que el grupo 1 estaría compuesto por las Isapres ING Salud, Banmédica y Consalud. El grupo 2 estaría compuesto por las Isapres Normédica y Másvida. El grupo estratégico 3 está conformado por las Isapres Colmena Golden Cross y Vida Tres. Finalmente, el grupo 4 estaría compuesto por la Isapre Sfera.

**GRÁFICO N° 2**  
**DENDOGRAMA UTILIZANDO EL METODO DE ESTIMACIÓN WARD.**



Fuente: Elaboración propia.

Los grupos estratégicos así identificados, son significativamente distintos a un nivel del 5%, dado los valores obtenidos en los test F, para todas las dimensiones estratégicas utilizadas. Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Tabla siguiente:

**TABLA N° 6**  
**PERFIL DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS DETERMINADOS**

Variable	1	2	3	4	F	Sig
V1	26,813	28,024	30,747	9,399	29,419	0,003
V2	9,205	6,140	19,544	0,286	7,106	0,044
V3	6,519	11,779	5,334	19,080	138,370	0,000
V4	3,776	5,056	3,831	17,492	289,788	0,000
V5	548.504	118.770	246.848	36.543	11,564	0,019
V6	10,831	9,672	17,064	2,061	8,093	0,036
V7	79,788	78,932	82,541	51,922	52,333	0,001
V8	13,948	17,636	10,355	50,481	98,057	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Como se indico en la metodología, la solución inicial será validada a través de la aplicación del análisis cluster de K-medias y el análisis discriminante. Las Tablas N°7 y N°8 muestran las soluciones obtenidas por la primera técnica.

**TABLA N° 7  
PERTENECIA A LOS CONGLOMERADOS.**

ISAPRE	CONGLOMERADO	DISTANCIA
C.G.C.	<b>3</b>	0,861
Normédica	<b>2</b>	0,812
ING Salud	<b>1</b>	0,302
Vida Tres	<b>3</b>	0,861
Más Vida	<b>2</b>	0,812
ISAPRE	CONGLOMERADO	DISTANCIA
C.G.C.	<b>3</b>	0,861
Normédica	<b>2</b>	0,812

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se aprecia que la clasificación de cada grupo es óptima, ya que las distancias entre cada grupo es bastante marcada para la gran mayoría de los grupos estratégicos. De acuerdo con el Tabla podemos apreciar que el grupo estratégico 1 tiene bastante proximidad con los grupos 3 y 4, pero bastante lejanía con el grupo 2.

**TABLA N° 8  
DISTANCIA ENTRE LOS CENTROS DE LOS CONGLOMERADOS  
FINALES.**

Conglomerado	1	2	3	4
1		5,670	2,270	2,874
2	5,670		6,753	7,752
3	2,270	6,753		2,409
4	2,874	7,752	2,404	

Fuente: Elaboración propia.

La validación obtenida por el análisis discriminante se muestra en la Tabla N° 9.

**TABLA N° 9**  
**RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN.**

Grupos Estratégicos			Grupo de Pertenencia Pronosticado				Total
			1	2	3	4	
Original	Recuento	1	3	0	0	0	3
		2	0	2	0	0	2
		3	0	0	2	0	2
		4	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se analiza la capacidad predictiva de la solución obtenida. Para lo cual se procedió a realizar un análisis de varianza con las cuatro nuevas variables. Los resultados obtenidos indican que el modelo puede predecir adecuadamente el comportamiento de los grupos estratégicos identificados. De acuerdo a los resultados obtenidos inicialmente y validados posteriormente, podemos afirmar que existe una estructura subyacente de grupos estratégicos en el sector Isapre, la cual no es fruto del azar o del uso particular de una metodología de estimación

**TABLA N° 10**  
**RESULTADOS ENTRE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS.**

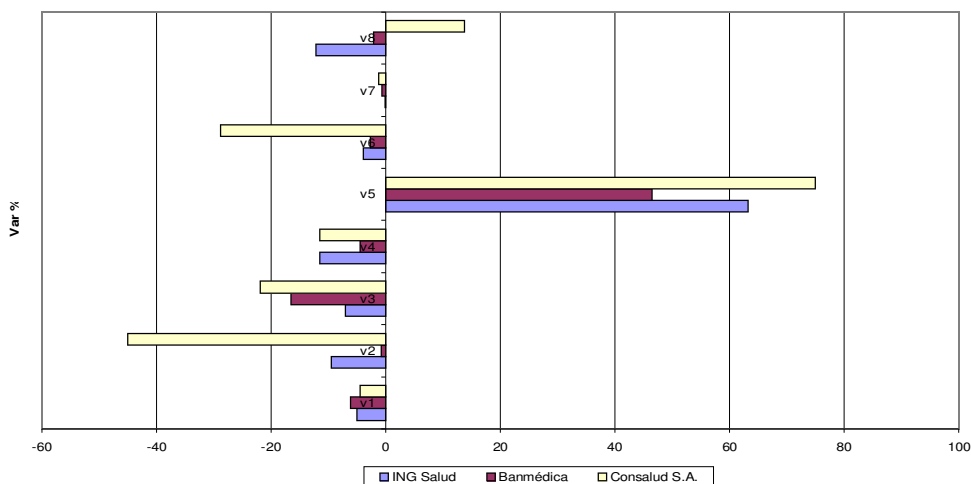
Variable	1	2	3	4	Valor F	Significación
SIL	2,171	2,566	2,533	0,754	13,759	0,014
Part. Mercado	21,112	4,829	13,268	0,469	8,487	0,033
Margen de Vtas.	6,264	3,432	7,105	-2,403	10,179	0,024
N° Benef. Edad Fértil	128.591	30.996	62.024	9.191	9,504	0,027

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el número de grupos y validada la diferencia de cada uno de ellos, se identifica a continuación la estrategia genérica que distingue a cada grupo. De acuerdo con los resultados obtenidos, se tiene entonces:

- Grupo Estratégico 1: Este grupo esta compuesto por las Isapres más grande del sistema: Consalud, ING Salud y Banmédica, las que en su conjunto representan el 68% de los beneficiarios y el 63% de los ingresos que se generan en el sector. Este grupo claramente busca una estrategia de costos, aprovechando su mayor tamaño y su amplia red de centros médicos y clínicas. Se destaca a su vez porque este grupo tiene una población relativamente vieja y una de las mayores poblaciones de mujeres beneficiarias en edad fértil. Se destaca su fuerte control sobre las SIL, las cuales son un 10% más bajo que el promedio de la industria. Por otra parte, su posición de costo, tasa de siniestralidad y tasa de gastos de administración y ventas, se ubican levemente por debajo de la industria. Se destaca en este grupo que Isapre Consalud busca una posición de liderazgo, ya que su posición de costos es la más baja de la industria.

**GRÁFICO N° 3**  
**COMPOSICION DEL GRUPO ESTRATEGICO.**

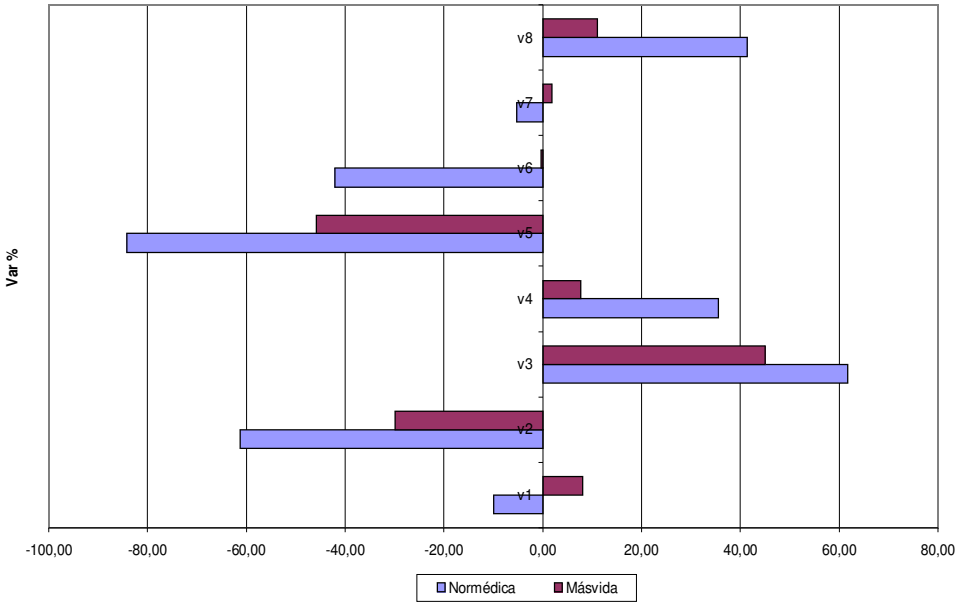


Fuente: Elaboración propia.

- Grupo Estratégico 2: Este grupo esta compuesto por dos Isapres Normédica y Más Vida, las que en su conjunto representan el 9,8% de los beneficiarios y el 9,7% de los ingresos del sistema. Estas Isapres, que en promedio son las más pequeñas de la industria, buscan claramente una estrategia de nicho o enfoque. Aunque se debe destacar que ambas empresas siguen este objetivo

de distinta forma. Es así como la Isapre Normédica busca una estrategia de enfoque en costo, mientras que Más Vida busca una estrategia de enfoque en diferenciación. Ambas Isapres basan su estrategia en la concentración de un ámbito territorial limitado.

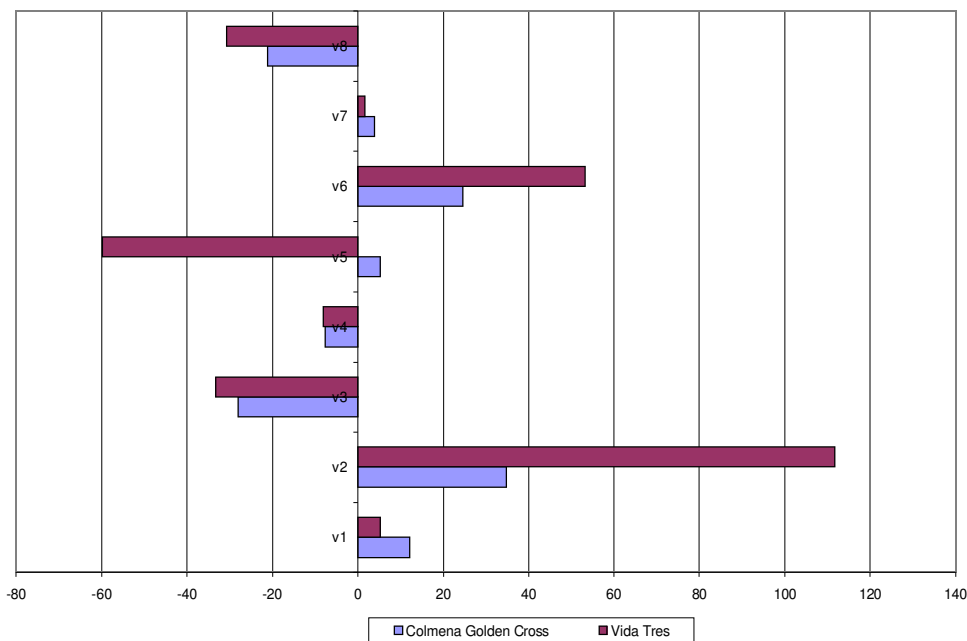
**GRÁFICO N° 4**  
**COMPOSICION DEL GRUPO ESTRATEGICO.**



Fuente: Elaboración propia.

- Grupo Estratégico 3: Este grupo está compuesto por dos Isapres Vida Tres y Colmena Goleen Cross, las que conjuntamente representan el 20% de los beneficiarios y el 26,5% de los ingresos que se generan en el sector. Estas Isapres claramente buscan una estrategia de diferenciación. Las cotizaciones adicionales voluntarias son un 73% más alta que el promedio de la industria. A su vez, este grupo presenta la población más vieja del sistema.

**GRÁFICO N° 5**  
**COMPOSICION DEL GRUPO ESTRATEGICO.**



Fuente: Elaboración propia.

- Grupo Estratégico 4: Este grupo marginal dentro del sistema esta compuesto por una sola Isapre, Sfera, la cual se destaca por su baja tasa de siniestralidad, baja edad de su población beneficiaria y su elevado gasto comercial y gastos de administración y ventas. Este grupo presenta una estrategia bastante particular, ya que es capaz de captar clientes muy jóvenes y de niveles de renta bajo. Esta sistemática selección de clientes jóvenes, permiten a esta pequeña Isapre obtener unos bajos costos operativos, lo cual se refleja en las variables posición de costos y tasa de siniestralidad. Sin embargo, el exceso de gastos en administración y ventas, hacen que esta ventaja se destruya completamente. Por tanto, podemos afirmar que este grupo tiene un “posicionamiento a la mitad”.

Finalmente, y para contrastar la hipótesis central de este trabajo, se hace una análisis de varianza de los resultados económicos de cada uno de los cuatro grupos estratégicos definidos y observamos si estos resultados son distintos



estadísticamente. Es decir, se tratará de comprobar si la pertenencia a un determinado grupo conduce a un resultado económico distinto. Los resultados obtenidos, que se muestran en el Tabla N° 6, indican que a un nivel de significación del 5% aparecen diferencias significativas en el nivel de rentabilidad económica que se observan en los diversos grupos estratégicos. Por tanto, se confirma en mayor medida la hipótesis previamente planteada.

**TABLA N° 11**  
**RESULTADOS ENTRE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS.**

Variable	1	2	3	4	Valor F	Significación
RSA	34,7450	12,5075	25,7062	(8,2511)	9,619	0,027

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, de los resultados obtenidos hemos encontrado evidencia de la validez predictiva del concepto de grupo estratégico, al obtenerse diferencias significativas en todos los contrastes estadísticos realizados (tanto en el modelo inicial como del modelo adicional). En este sentido, debemos destacar que las variables (dimensiones estratégicas) utilizadas están asociadas a la expresión central de la estrategia a nivel de negocio, esto es, la ventaja competitiva. Las ventajas competitivas hacen referencia a los atributos o características que distinguen a una empresa y a sus productos/servicios de los competidores “a los ojos de sus clientes”. Por una parte, el sostener una ventaja competitiva en el tiempo implica, necesariamente, una definición precisa del alcance del mercado atendido (definición de productos, segmentos de mercado, etc.) y un compromiso de recursos que permita desarrollar y sostener las competencias centrales de cada empresa, esto es: recursos físicos, financieros, habilidades tecnológicas, gestión de recursos humanos, estructura organizacional, cultura empresarial, entre otras.

De esta forma, cada uno de los grupos estratégicos que hemos obtenido en este trabajo, incluye Isapres que persiguen una estrategia similar, en cuanto a las características del mercado atendido y nivel de compromiso en los recursos asignados para sostener su ventaja competitiva en el tiempo.

## **VII. CONCLUSIÓN**

El principal aporte de esta investigación es validar la importancia de los grupos estratégicos como segundo nivel de análisis en un sector industrial. Es así como, a lo largo de este trabajo, hemos establecido un conjunto de grupos estratégicos sobre la base de aspectos vinculados a las estrategias genéricas de Porter, obteniéndose diferencias estadísticamente significativas en los resultados

económicos (RSA) que se observan en cada uno de los grupos obtenidos.

De acuerdo con esta investigación, podemos afirmar que un grupo estratégico es un conjunto de empresas que poseen una misma configuración estratégica: 1) sus productos ocupan posiciones similares en el mercado; 2) su organización interna es similar, y 3) las mismas rentas económicas con recursos similares.

Bajo este contexto, las competencias específicas del grupo estratégico serían aquellos recursos y capacidades comunes a las empresas englobadas en una misma configuración estratégica. Estas competencias son necesarias para implementar la orientación estratégica que define la pertenencia al grupo, por tanto, constituyen la verdadera fuente de barreras a la movilidad. Pese a ser identificables e imitables –varias empresas poseen este tipo de competencias- el riesgo y el costo de oportunidad asociados disuaden a la mayoría de entrantes potenciales.

Al encontrarse evidencia que sustenta la validez de los grupos estratégicos y su vinculación con el desempeño empresarial en el sector de las Isapres, se esta en condiciones de ratificar la importancia de llevar a cabo este segundo nivel de análisis durante el proceso de planificación estratégica. Este segundo nivel de análisis tendría por finalidad agrupar las empresas de una industria que siguen una estrategia similar o común, según varias dimensiones, bien definidas. De acuerdo con esto, podemos decir que los grupos estratégicos agrupan a las empresas que son relativamente homogéneas por su forma de enfrentar la competencia. La importancia de esta agrupación es que permite ofrecer, al analista y al gestor, un punto de vista distinto para identificar la posición competitiva de una empresa, al sugerir una forma sistemática de valorar su capacidad estratégica (análisis de fortalezas y debilidades) en términos de ventaja competitiva relativa.

Este estudio se centró principalmente en la determinación y validación de grupos estratégicos dentro de la industria de las Isapres. Esta solución fue obtenida sobre la base de ocho variables estratégicas relevantes derivadas de un análisis actual de la industria e información recogida acerca de las diversas instituciones que operan en este sector. El análisis de los grupos estratégicos encontrados permite definir cuatro tipologías de estrategias que siguen las Isapres: Estrategia de Costos, Diferenciación, Enfoque y Posicionamiento al medio. Otro hallazgo relevante fue que las cinco Isapres acusadas de ejercer actividades oligopólicas, conforman dos grupos estratégicos claramente definidos y vinculados entre si.

Por último, podemos acotar que la limitación más importante de esta investigación estriba en que el análisis está hecho únicamente para un año concreto, sin observar la evolución de las instituciones y los grupos estratégicos a lo largo de diversos períodos. De esta limitación, surge la alternativa para futuras investigaciones, entre las que se destacan: 1) estudiar si los dos grupos estratégicos que conforman las cinco Isapres acusadas de practicas oligopólicas

son recientes (como consecuencia del cartel) o si son grupos que históricamente han convivido en la industria; 2) analizar si existe rivalidad entre los grupos y dentro de los grupos estratégicos, y 3) finalmente, analizar como ha evolucionado el sector Isapre desde sus orígenes hasta nuestros días, analizando cuales han sido las estrategias más exitosas y cuales han sido los patrones de cambio al interior del sector. Por otra parte, y desde una perspectiva mas general, se proponen las siguientes líneas de estudio: 1) la realización de un análisis en donde se abarque un mayor número de industrias, 2) utilizar el enfoque cognitivo, que es prácticamente inexistente, con lo que se utilizaran datos de percepciones que, en su caso, podrían recoger con más exactitud las dimensiones estratégicas, y 3) analizar la incidencia que tiene cada tipo de competencia distintiva en la rentabilidad.

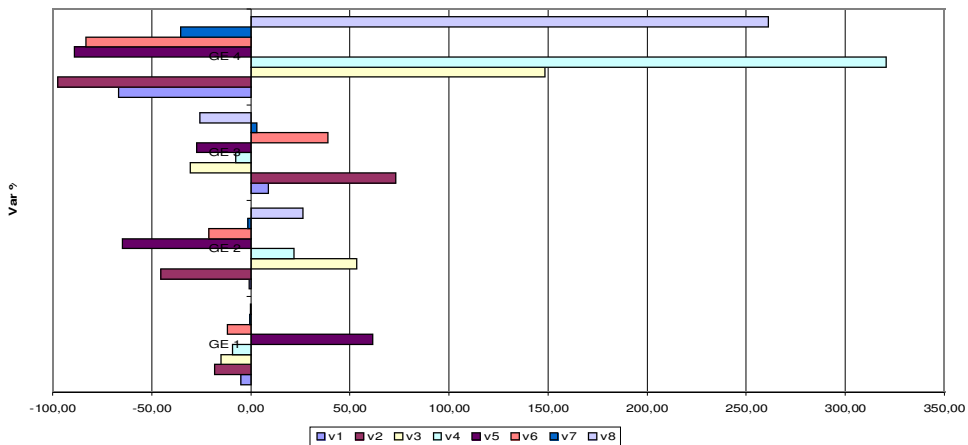
## REFERENCIAS

- ANDALAF, A., LANDEROS, R. y PERRET, J. 2005. Nota Técnica. Caracterización de la industria de servicios de transporte forestal en Chile y estrategias competitivas de las firmas. *Bosque* 26(3): 137 – 148.
- CAVES, R. y PORTER, M. 1977. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91: 241 – 261.
- CAVES, R. y GHEMAWAT, P. 1992. Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal* 13: 1 – 12.
- CHANQUEO, F. y CARRASCO, R. 2004. Grupos Estratégicos en la Industria Vitivinícola Chilena. Seminario de título de Ingeniero Comercial, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile.
- CLAVER, E; MOLINA, J. y QUER, D. 2002. Grupos Estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo. *Análisis empírico del sector de la construcción. Economía Industrial (España)* 345: 147 – 158.
- COOL, K. y SCHENDEL D. 1987. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963 – 1982. *Management Science* 33: 1.102 – 1.124.
- García, M. (2003). El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GOMEZ, M. y MENDEZ, J. 2000. La competencia en banca de empresas en España. *Análisis de grupos estratégicos basado en la dimensión de especialización. Economía Industrial (España)* 334: 107 – 118.
- GONZALEZ, E. 2001. Valorización de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial (España)* 342: 153 – 162.
- HERVÁS, J., DALMAU, J. Y ALBORS, J. 2004. Gap Research en la Investigación de Grupos Estratégicos. Una aplicación a los Estudios Nacionales e

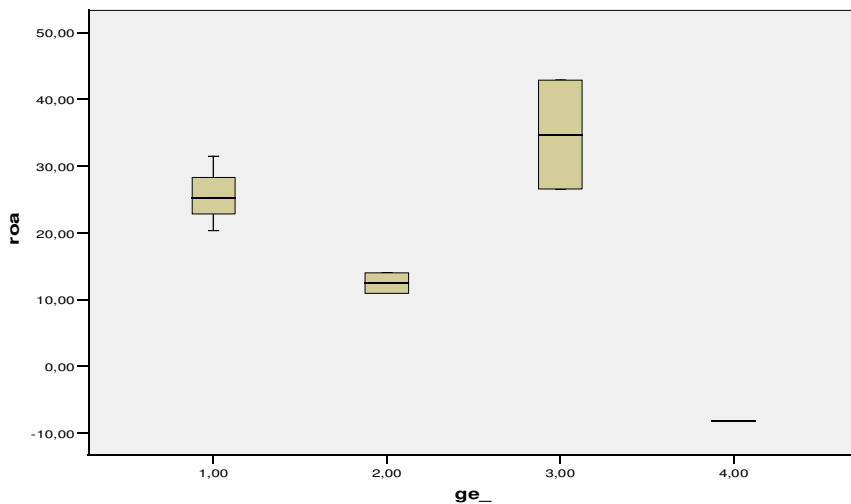
- Internacionales. Exposición en el XIV Congreso de la Asociación Científica Economía y Dirección de la Empresa (Accede), Murcia.
- HAIR, J; ANDERSON, R; TATHAM, R. y BLACK, W. 1999. Análisis multivariante. Quinta edición, Pretince Hall.
- HUNT, M. 1972. Competition in the Mayor Home Appliance Industry, 1960 – 1970. Tesis Doctoral, Harvard University.
- IGLESIAS, V. 1997. La teoría de grupos estratégicos. Una revisión crítica. ESIC MARKET, Enero – Marzo: 9 -27.
- MAS, F. 1994. Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- McGEE, J. y THOMAS, H. 1986. Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy, Strategic Management Journal, 7: 307 – 322.
- MEHRA, A. 1996. Resource and Market Based Determinants of performance in the U.S. banking industry. Strategic Management Journal, 17: 307 – 322.
- MYERS,S. C. (2001): “Capital Structure”, *Journal of Economics Perspectives*, 15(2), 81-102.
- MILLIGAN, G. y COOPER, M. 1985. An examination of procedures for determining the number of cluster in data set. Psychometrika 50: 159 – 179.
- NOHRIA, N. y GARCIA-PONT, N. 1991. Global strategic linkages and industry structure. Strategic Management Journal, 12, Número Especial, 105 – 124.
- PEREZ, C. 2001. Técnicas estadísticas con SPSS. Pearson Educación S.A.
- PICÓN, E.; VARELA, J. y REAL, E. 2003. Clasificación y segmentación post hoc mediante el análisis de conglomerados. En Lévy, J. y Varela, J. (Coordinadores) Análisis multivariable para las ciencias sociales. Pearson Educación S.A.
- PORTER, M. 1979. The structure within industries and companies performance”. Review of Economics and Statistics, Vol. 61: 214 – 227.
- PORTER, M. 1982. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Vigésima Primera Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México.
- SHORT, J; Ketchen, D; PALMER, T.; HULT, T. (2007). Firms, Strategic Group and Industry Influences on Performance. Strategic Management Journal, 28: 147 – 167.
- TALMAN, S, y ATCHINSON, D. (1996). Competent – Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations, en Sanchez, R., Heene, A. y Thomas, H. (Eds.): Dynamics of Competence – Based competition. Pergamon, pp. 349 – 375.
- TORCHE, A. y WILLIAMSON, C. 1998. Estructura del mercado de seguros de salud previsional en Chile: Análisis sobre aspectos de competitividad y eficiencia. Instituto de Economía, Pontificia Universidad Católica.

Anexos

**GRÁFICO A-1**  
**PERFIL GRAFICO DE LA SOLUCION CLUSTER PROPUESTA.**



**GRÁFICO A-2**  
**RENTABILIDAD DE LOS GRUPOS ESTRATEGICOS**



**TABLA A-1**  
**EVOLUCION DEL MARCO REGULATORIO DE LAS ISAPRES PARTE 1**

Normativa	Principales Aspectos Tratados
Decreto con Fuerza de Ley N° 3, año 1981	Da origen a las Isapres. En dicho cuerpo legal estableció que el Fondo Nacional de Salud sería el ente que fiscalizaría a las referidas Instituciones. La regulación que tuvo este sistema en su origen fue mínima, dejándose la configuración de los derechos y obligaciones de las partes (afiliados e Isapres) a la libre voluntad de los contratantes. Esta situación, claramente, dejaba un amplio margen de acción a las Isapres entendiendo que la normativa civil supletoria se sustenta sobre el principio de la autonomía de la voluntad de las partes. Es así como el artículo 14 del referido cuerpo legal, establecía que las partes podían convenir libremente el otorgamiento, forma, modalidad y condiciones de las prestaciones y beneficios para la recuperación de la salud. En cuanto a los contratos de salud, el artículo 18 -que fue modificado en el año 1982, mediante Ley N°18.137-, establecía que éstos debían ser pactados por un plazo no inferior a 12 meses, estando impedida la Institución de desahuciarlos unilateralmente, salvo que el cotizante incurriera en un incumplimiento de las obligaciones contractuales. En lo que respecta al precio del plan, no se contenía norma alguna en cuanto a la modificación del mismo.
Ley N°18.933 de 1990 que derogó el D.F.L. N°3	Producto de una serie de críticas que se efectuó al sistema, en el año 1990 se dicta la Ley N° 18.933, la que, entre otras cosas, crea la Superintendencia de Isapres, entregándosele facultades para fiscalizar a las Isapres en los aspectos jurídicos y financieros para el debido cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales, así como para dictar instrucciones que permitan la mayor claridad en los contratos de salud, siendo expresa la norma en cuestión en cuanto a que estas facultades son sin perjuicio de la libertad de los contratantes para estipular las prestaciones y beneficios para la recuperación de la salud. Por otro lado, en cuanto a los planes de salud, esta nueva normativa prohibió a las Isapres establecer planes de salud exclusivos para determinadas edades (esta prescripción fue derogada mediante Ley N°18.959 de febrero de 1990), manteniendo la libertad de las partes para convenir el otorgamiento, forma, modalidad y condiciones de las prestaciones y beneficios para la recuperación de la salud. En todo caso, se les exigió que en el contrato en cuestión se estableciera, a lo menos, las prestaciones y demás beneficios pactados incluyendo porcentajes de cobertura, la forma en que se modificarían dichas prestaciones y beneficios por variación de la renta y del grupo familiar beneficiario. En lo relativo a la duración del contrato, el artículo 38 de esta ley señaló que éstos debían ser pactados por un plazo indefinido, pudiendo dejarse sin efecto durante su vigencia sólo en caso de incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del afiliado. En lo que respecta a la adecuación del contrato, se facultó expresamente a las Isapres para, en cada anualidad, aumentar el precio del mismo así como para modificar las prestaciones y beneficios convenidos en su naturaleza y monto, siempre y cuando dicho proceso se efectuase en condiciones generales que no importaren discriminación entre afiliados a un mismo plan de salud y fuesen las mismas que se estuviesen ofreciendo a esa fecha a los nuevos contratantes del respectivo plan. De lo anterior se advierte con claridad que si el legislador impuso a las Isapres la duración indefinida de los contratos de salud, fue porque, como contrapartida, les permitió modificar anualmente no sólo el precio de los mismos sino que también sus prestaciones y beneficios, entendiéndose entre ellos los porcentajes de cobertura de los mismos.

**CONTINUACIÓN TABLA A-1**

Normativa	Principales Aspectos Tratados
Ley N°19.381 de mayo de 1995 que modificó la Ley N°18.933.	Esta modificación legal, en lo que nos interesa, reguló con mayor rigurosidad el tema del precio del plan, estableciendo las unidades en que aquél podía establecerse. Asimismo, se precisó que las prestaciones debían expresarse en un Arancel, indicando los topes de aquellas como su reajuste. Además, se exigió a las Isapres contemplar en sus planes de salud, a lo menos, las prestaciones contenidas en el Arancel del Fonasa en su modalidad libre elección. En cuanto a la duración de los contratos, se mantuvo la obligación de que éstos sean indefinidos y que podían terminarse por incumplimiento de las obligaciones contractuales en que incurriera el afiliado, agregándose que también se les podía poner término de mutuo acuerdo. En lo que respecta al cambio en el plan de salud, se estableció la obligación de la Isapre de acceder a ello cuando la solicitud del cotizante se funde en una variación permanente de la cotización o del grupo familiar o en la cesantía de aquél. Por otro lado, en lo referente a la adecuación del contrato, se mantuvo la facultad de las Instituciones para modificar el precio así como las prestaciones convenidas y los beneficios en cuanto a su naturaleza y monto, en las mismas condiciones establecidas en la Ley N°18.933, agregándose que no podía considerarse el estado de salud del grupo familiar. Asimismo, se estableció expresamente la sanción para el caso en que no se cumpliera con estas exigencias (se entendería vigente el contrato en las mismas condiciones generales) y se dio valor al silencio del cotizante, entendiéndose que, si nada decía, aceptaba la adecuación propuesta. Finalmente en esta materia, se instituyó la obligación de las Isapres de mantener la relación de precios por sexo y edad establecida en el contrato original, considerando la edad del afiliado y la lista de precios vigente a esa fecha
Ley 19.650 de diciembre de 1999 que perfecciona normas del área de la salud	Esta ley establece normas para la atención de emergencia o urgencia de los beneficiarios del sistema privado de salud y elimina la cotización adicional del 2%. Por otra parte, la referida normativa modificó el artículo 22 de la Ley N°18.933, instituyendo la obligación de las Isapres de pagar a los Servicios de Salud y prestadores privados, las atenciones de emergencia otorgadas a sus beneficiarios, prohibiéndoles a aquellos exigir a los pacientes dinero, cheques u otros instrumentos financieros para garantizar el pago de las referidas atenciones. En ese contexto, se establece el préstamo médico de las Isapres a sus beneficiarios.
Ley N°19.895 de agosto de 2003 que establece normas de solvencia y protección de personas incorporadas a Isapres, A.F.P. y Compañías de Seguros.	Esta regulación establece nuevas exigencias en materia de patrimonio, garantía e indicadores de liquidez. En efecto, se prescribe que las Isapres deben mantener un patrimonio igual o superior a 0,3 veces sus deudas totales y un indicador de liquidez no inferior a 0,8 veces la relación entre su activo circulante y su pasivo circulante, facultando a la Superintendencia para dictar normas relativas a la diversificación, emisor y depositario de instrumentos financieros. En cuanto a la garantía, se reformula su concepto, entendiéndose que ésta debe ser equivalente al monto de las obligaciones que la Isapre mantenga con sus cotizantes y beneficiarios y con los prestadores de salud, y además, se diversifican los instrumentos financieros en que ésta puede estar constituida. Asimismo, se incorpora un tercer orden de prelación de pago para el caso de cierre del registro de una Isapre, a continuación del pago de los subsidios y de las bonificaciones y reembolsos adeudados a los cotizantes y sus beneficiarios, si queda un remanente, se procederá al pago a los prestadores de salud. Por otra parte, se introducen modificaciones relativas a la información de hechos relevantes que las Isapres deben comunicar a la Superintendencia para fines de supervigilancia y control, respecto de ellas mismas y de sus operaciones y negocios; y la transferencia de cartera de una Isapre a otra, la que debe ser autorizada por la Superintendencia. En lo que respecta a las facultades de la Superintendencia, se le autoriza para que aplique un régimen especial de supervigilancia y control a la Isapre que no de cumplimiento al indicador de liquidez antes reseñado, a cuyo patrimonio o garantía no se ajusten a los límites legales establecidos. En cualquiera de esas hipótesis, la Isapre incumplidora deberá diseñar un Plan de Ajuste y Contingencia que debe ser aprobado por la Superintendencia y que será fiscalizado y controlado permanentemente por ésta, facultándose para que, en caso de incumplimiento del mismo o de no superarse el problema que le dio origen, nombre un administrador provisional que tendrá por función solucionar patrimonialmente tales problemas. De no conseguirse dicho objetivo, se la faculta para proceder a la licitación pública de la cartera de la Isapre. El referido administrador provisional podrá ser nombrado, además, en los casos señalados taxativamente por la norma y que dicen relación fundamentalmente con la garantía, patrimonio, liquidez y quiebra de la Institución de Salud.

## CONTINUACIÓN TABLA A-1

Normativa	Principales Aspectos Tratados
<p>N°19.966 de septiembre de 2004 que establece un Régimen General de Garantías en Salud</p>	<p>Además de introducir una serie de modificaciones a la ley de isapres, se establece un conjunto de nuevas obligaciones para las Isapres que dicen relación fundamentalmente con el otorgamiento de las Garantías Explícitas en Salud (GES) a sus beneficiarios así como asegurarles a éstos la cobertura financiera que el Fonasa confiere como mínimo en su modalidad de libre elección. En esta materia resulta importante destacar la garantía de protección financiera que se asegura a los cotizantes y beneficiarios del sistema privado de salud y que se traduce en que las prestaciones asociadas a los problemas de salud garantizados -los que se encuentran definidos en el Decreto Supremo elaborado por el Ministerio de Salud para estos efectos- significarán para los afiliados un copago de, a lo sumo, el 20% del valor de la prestación determinado en el arancel de referencia del Régimen. Lo anterior implica que, ni siquiera en este Régimen General de Garantías en Salud se establece una cobertura que ascienda al 100%, lo que da cuenta claramente de la política del legislador en materia de cobertura para salud. Por lo mismo, la norma legal en comento considera el otorgamiento de una Cobertura Financiera Adicional que tiene por objeto financiar el 100% de los copagos originados en las prestaciones garantizadas en la medida que éstos superen un determinado deducible que, en el caso de los beneficiarios de Isapres, está vinculado con el monto de la cotización pactada. En cuanto a las modificaciones introducidas a la ley de isapres, en lo que nos interesa, estas dicen relación con el contenido mínimo del plan de salud. Al respecto, se establece que, sin perjuicio de la libertad de las partes para convenir las prestaciones y beneficios incluidos, así como la forma, modalidad y condiciones de su otorgamiento, los planes de salud deben contener como mínimo, además de lo regulado con anterioridad, las GES relativas a acceso, calidad, protección financiera y oportunidad. Asimismo, se prescribe que las partes deberán pactar un plan complementario a las GES en el que se incluirán los beneficios mínimos obligatorios, incluyendo copagos máximos, porcentajes de cobertura y valores sobre los cuales se aplicarán. Además, se establece que el plan complementario no podrá contemplar beneficios para una prestación específica por un valor inferior al 25% de la cobertura que el mismo plan le confiera a la prestación genérica correspondiente, así como tampoco prestaciones que tengan una bonificación inferior a la cobertura financiera que el Fonasa asegura a sus beneficiarios en la modalidad libre elección. Junto con ello, se prohibió a las Isapres comercializar planes de salud que no contemplaran todas y cada una de las prestaciones del Arancel de la misma, el que, cabe recordar como ya se señaló con anterioridad, a lo menos, debía contener las prestaciones contempladas en el Arancel del Fonasa en su modalidad Libre Elección. A continuación, la Ley N°19.966 introduce un nuevo párrafo 5° al Título II de la Ley de Isapres que se refiere a las Garantías Explícitas del Régimen General de Garantías en Salud, en el que se regulan fundamentalmente las condiciones en que las Isapres deben otorgar las GES a sus beneficiarios y el precio por las mismas.</p>

Fuente: Oficio N°319, Septiembre del 2005, Superintendencia de Salud.