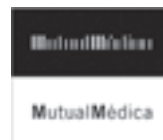




Mutualidades

Mutual Médica⁴³



1. Presentación

Mutual Médica es una mutualidad de previsión social creada y dirigida por médicos, con sede social en Barcelona. Este tipo de mutua se asimila dentro del grupo de organizaciones que se encarga del aseguramiento de la salud y los riesgos sociales de las personas físicas, médicos en este caso.

Según datos de la Confederación Española de Mutualidades, máximo órgano del mutualismo en España, que cuenta con 403 mutualidades miembros, en el año 2008 sus miembros poseían un activo de 27.950 millones de euros y agrupaban a un total de 2.450.000 mutualistas, obteniendo unos ingresos por primas de 2.360 millones de euros. Mutual Médica, en este mismo periodo tenía 33.456 mutualistas (1,37% del total del sector), los cuales ingresaron 29 millones de euros en primas (1,23%), disponiendo la organización de 184 millones de euros en total de activo (0,66%). Los datos comparativos de Mutual Médica con la media del sector en España (tabla 1) muestran su situación por encima de la media tanto en número de mutualistas (cinco veces y media la media del sector), como en ingresos por primas (casi cinco veces), y activo total (más de dos veces y media el activo total medio sectorial).

⁴³ CIRIEC España agradece a D. Enric Tornos, Director General, y D. Miguel Ángel Cubero, Director Administrativo y Financiero, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos comparativos de Mutual Médica y el resto de mutualidades de España.
2008

Mutual Médica		Media de las mutualidades de España	
Mutualistas	33.456	Mutualistas	6.079
Prima media (euros)	866,61	Prima media (euros)	963,27
Activo medio (euros)	5.499,76	Activo medio (euros)	11.408,16
Ingresos por primas (millones de euros)	29	Ingresos por primas (millones de euros)	5,87
Activo total (millones de euros)	184	Activo total (millones de euros)	69,35

Fuente: CIRIEC España y elaboración propia.

2. Nacimiento y entorno

Mutual Médica se funda, en 1920, a raíz de las conversaciones y disertaciones que tuvieron lugar durante un congreso de médicos y biólogos en Cataluña, en el que se percibió la necesidad de coberturas sociales en el caso de incapacidad laboral, con el fin de evitar que la familia quedase desamparada ante contingencias de tipo social (muerte, invalidez, etc.). La iniciativa de la creación de la organización partió del *Sindicat de Metges de Catalunya* (Sindicato de Médicos de Cataluña, SMC), fundando Mutual Médica para los médicos de Cataluña y Baleares.

Para comprender mejor las características de Mutual Médica es conveniente enmarcar a esta entidad en el contexto social de su creación. Hace 90 años, en una Cataluña de posguerra, el colectivo médico se encontraba dividido entre la colegialización y la sindicación⁴⁴; en lo que sí existía consenso era en la necesidad de cubrir los riesgos de que los familiares y los propios médicos estuviesen en situación económica desfavorable, debido a causas que evitasen que el médico realizase su trabajo y, por lo tanto, recibiese ingresos. Hemos de recordar que en aquella época no existía seguridad social, y los médicos trabajaban por cuenta propia. Son los médicos de pueblo, de las comarcas, los que empiezan a tomar conciencia de esta situación y, bajo el amparo del SMC, crean un sistema basado en la solidaridad y el apoyo mutuo, sin búsqueda de lucro.

3. Descripción del proyecto empresarial

Mutual Médica es una realidad empresarial cuyas aspiraciones serían las de ser la agrupación mutua que abrazara todo el colectivo médico español para sus seguros de previsión social; opera en los ramos de vida, accidentes, y enfermedad. Con el fin de ir avanzando

⁴⁴ Ossorio, C. (2010). "Érase una vez... 90 años de reivindicaciones". Gaceta Médica Digital – Año VIII, Núm.331.



en esta visión de futuro, la organización busca ofrecer tranquilidad aseguradora a cuántos médicos de España la escojan para cubrir sus contingencias y que éstos estén verdadera y adecuadamente cubiertos en el momento en que éstas se produzcan.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, relativamente creativo aunque basado en parte en las experiencias gremiales de siglos anteriores, y liderado desde el SMC por un grupo de médicos emprendedores, que decidieron innovar en el terreno del aseguramiento ante una necesidad perentoria.

La elección del modelo social obedeció en sus orígenes a una necesidad solventable mediante el recurso a la solidaridad y otros valores mutualistas; de hecho, el sistema inicial estaba basado en un sistema de cuota fija, con derramas cuando era necesario, y se mantuvo hasta los cambios legislativos de 1984, en el que se introdujo el sistema de capitalización. En la actualidad, Mutual Médica basa el proyecto en la especialización en términos de colectivo cubierto (90 años siendo dirigida por médicos, al servicio de los médicos), el compromiso con el mutualista para revertir en éste los beneficios de la organización (mayores prestaciones a los médicos mayores, menores primas a los médicos más jóvenes, y/o ayudas formativas a médicos en activo, además de mejoras en los productos ya suscritos, como son la extensión del seguro de dependencia a los tres grados de dependencia, y la incorporación de la prestación por paternidad y hospitalización superior a tres días en el de incapacidad temporal), y la confianza basada en que la gestión de la entidad desempeña sus labores con la máxima seguridad, prudencia, y transparencia.

La pertenencia del proyecto a la economía social aporta a la entidad, además de los valores mutualistas antes referidos, la gratificación por el hecho de sentirse útil a parte de la sociedad española en una cuestión tan sensible e importante como es la previsión social.

La oferta de productos de Mutual Médica se centra en la provisión de seguros de previsión social complementaria a médicos colegiados. El elemento diferencial básico de la entidad es la seguridad, que aporta uno de sus pilares básicos de gestión: una estricta política interna de riesgos y normas de control interno. Un indicador de esta calidad es que su nivel de solvencia es 3,5 veces mayor que el mínimo exigido por la Dirección General de Seguros. Otro elemento de diferenciación importante es que la entidad es la única mutualidad en España que los médicos por cuenta propia pueden escoger como alternativa al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Mutual Médica no se corresponde con la idea general de negocio, dado que sus actividades se prestan sin ánimo de lucro, aunque insisten en que no debe confundirse con beneficencia. La prestación del servicio se basa en la recaudación de unas cuotas ajustadas de forma que se cubran los gastos de gestión y que se inviertan de forma prudente, atendiendo a sus valores y normas internas de actuación, para garantizar las prestaciones cuando las contingencias se produzcan (jubilación, muerte, enfermedad...).

El número de mutualistas de la entidad asciende actualmente a 34.760 (año 2009), siendo la distribución aproximada por sexos de un 40% mujeres, y por provincias, un 55% de mutualistas de Barcelona. Los productos de previsión social ofrecidos van desde los relativos a contingencias por jubilación, incapacidad laboral e incapacidad profesional permanente y orfandad, hasta seguros de vida y de asistencia en viaje, sin olvidar su producto de alternativa al RETA (Médicos en Ejercicio Libre, MEL), siendo, en la mayoría de los casos, más interesante al mutualista que el propio régimen público.

Mutual Médica se autodefine como una entidad dinámica y con vocación de servicio, para lo que siempre ponen a disposición del médico un equipo de profesionales que les pueda atender y asesorar en las diferentes posibilidades y situaciones que puedan encontrarse en su ejercicio como médicos. Su estructura territorial descentralizada le permite, a su vez, aportar un trato próximo y cercano, además de haber firmado convenios con un gran número de colegios de médicos, poniendo a disposición de sus colegiados su red de asesores. Esta dinámica le permite a la entidad un trato personal y personalizado adaptado a las necesidades del médico. La labor principal de la entidad es gestionar el riesgo que sus mutualistas no quieren asumir, labor que consideran saben hacer muy bien; su posición estratégica respecto a organizaciones de tamaño similar es buena. De unos años a esta parte, se decidió reforzar aún más esta posición, adoptando una política de profesionalización del equipo humano y aplicando nuevas tecnologías que facilitasen el servicio a los mutualistas (Oficina Virtual). Para la entidad, sus mutualistas son lo más importante, dado que éstos no sólo son los clientes, sino también los propios dueños de la organización.

Con el paso de los años, Mutual Médica ha ido ampliando el ámbito regional de su actividad, (recordemos que se inició sólo para Cataluña y Baleares) hasta abarcar todo el territorio nacional; esta expansión ha sido posibilitada por la red de alianzas forjadas con distintos colegios médicos provinciales, y corredurías de seguros. Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de un conjunto de 74 empleados (sólo 10 de ellos temporales), de los cuales un 35% son titulados. La plantilla (tabla 2) ha crecido, año a año, entre 2005 y 2009, con un aumento acumulado en el período de un 57,45%, habiendo pasado su porcentaje de personal titulado de menos del 25% en el 2005 a más de un tercio en la actualidad.



TABLA 2

Plantilla de Mutual Médica, 2005-2009. (Personas y % de algunas categorías sobre el total)

	Plantilla de la mutua	Titulados / Plantilla media (%)	Mujeres / plantilla media (%)
2005	47	23	53
2006	49	33	49
2007	59	34	53
2008	68	29	49
2009	74	35	47

Fuente: Mutual Médica y elaboración propia.



5. El papel de la innovación

Durante los últimos ejercicios, la entidad Mutual Médica ha venido realizando innovaciones múltiples, tanto en el ámbito de nuevos productos, como de proceso y de comercialización. Los responsables de la organización consideran que dichas innovaciones son introducidas de forma gradual, aunque algunas podrían ser consideradas como radicales.

El producto novedoso que más orgullo genera en la entidad es “Médico en Ejercicio Libre” (MEL), el único plan alternativo al RETA para los médicos que trabajan por cuenta propia. Actualmente, sin embargo, la mayoría de sus mutualistas tienen suscritos productos de previsión social complementaria (sólo un 39% de los mutualistas tenían suscrito este producto a 31 de diciembre de 2008), aunque entre los nuevos mutualistas está teniendo muy buena adopción (un 59% de los nuevos mutualistas durante el 2008 suscribieron este producto); esta situación es general en productos recién lanzados, en cualquier sector.

Para avanzar en sus objetivos a largo plazo, manteniendo sus valores, Mutual Médica está en una dinámica de mejora continua de sus procesos y de su sistema organizativo. De hecho, afirman que son de las pocas organizaciones de su tamaño en el sector que apostaron por la creación y reforzamiento de un grupo de profesionales enfocado en la gestión del riesgo.

Desde el punto de vista comercial, además del recurso a la puesta a disposición de sus asesores en previsión social a los colegiados (a través de sus respectivos colegios médicos) o el asesoramiento personalizado al mutualista (microcampañas), la introducción de sistemas telemáticos de atención al cliente y tramitación de siniestros e información es innovadora, alineándose con las estrategias de *Customer Relationship Management*, o gestión de las relaciones con los clientes (mutualistas, en este caso). En términos más avanzados, a pesar de conocer la existencia del uso de redes sociales para la relación con mutualistas existentes y captación de nuevos, aún no se plantean su uso, pero están siguiendo su evolución.

En cuanto a la colaboración con agentes del sistema de I+D nacionales, es desde su carácter de entidad sin ánimo de lucro, donde podemos encontrar este tipo de asociaciones. Mutual Médica, a través de la Asociación por la Vida Independiente (AVI), ha creado un piso piloto (vivienda asistencial inteligente) en el que se ensayan y prueban nuevas tecnologías que faciliten la asistencia a la dependencia. Este proyecto se realiza en colaboración con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), además de con operadoras de telecomunicaciones.

6. La cultura corporativa

Mutual Médica es consciente de la necesidad de tener en su seno un equipo profesional, dada la importancia en su modelo de actividad de la minimización del riesgo; según comentan sus responsables, la política de inversiones de la compañía incluye la prohibición de

inversión en activos especulativos, de alto riesgo o alto nivel de ingeniería financiera, y en acciones de cierta tipología de empresas (p.e., armamento, tabaco, incumplimiento de los derechos humanos, etc.); lo cual centra las posibilidades de riesgo de la inversión exclusivamente en el riesgo de mala gestión. Por tanto, es vital que el equipo gestor y operativo además de ser totalmente profesionales, tenga interiorizados los valores mutualistas.

Un proyecto reciente ha insistido en la elaboración de planes de carrera profesional y en el análisis de sus empleados, de un modo integral, tomando en consideración no sólo aspectos de formación o conocimientos, sino valorando también la integración del empleado en la empresa, su historia dentro de ella. Al fin y al cabo, insistimos, es muy importante compartir valores por parte de los empleados, y la entidad no tiene unos objetivos de rentabilidad marcados a corto plazo exigidos por un Consejo de Administración que representa a unos accionistas. Se busca el equilibrio entre la profesionalidad que obtenga un rentabilidad aceptable a largo plazo (rentabilidad óptima que respete el nivel de pérdidas asumible para cada tipo de riesgo, y que permita a Mutual Médica hacer frente en cualquier momento a los compromisos adquiridos con los mutualistas), la gestión desde la comprensión y dedicación a los valores mutualistas, y el trabajo bien hecho.

Se apunta a la calidad del equipo humano como una de las fortalezas de la entidad, además de la generación de un buen clima de trabajo que enriquezca la vida diaria de sus empleados y cause satisfacción entre ellos. El trabajo en equipo es clave, para lo que existen comités de coordinación, así como la participación en los procesos de mejora por parte de todos los empleados. Es la Junta Directiva la que está incentivando y solicitando la implicación de todo el equipo, mediante una serie de iniciativas y el estímulo por parte de los mandos a sus empleados para que se sientan uno más de la organización. A un nivel más informal, el nexo de unión entre los diferentes departamentos y responsables de proyectos es el Director Administrativo y Financiero, que ejerce de facilitador entre los distintos componentes humanos de Mutual Médica. Por lo general, la comunicación es fluida entre todos los miembros de la organización.

7. Configuración organizativa

El diseño organizativo de Mutual Médica es la típica estructura funcional, a la vez que estamos ante un organigrama relativamente horizontal, lo cual facilita el flujo de información entre los diferentes miembros de la plantilla.

De entre los diferentes departamentos, el que fue creado hace menos tiempo y que ha supuesto una mejora cualitativa en la organización y la gestión de la entidad ha sido el Departamento de Riesgos.

En cuanto al Consejo de Administración, máximo órgano rector de la entidad, está compuesto, exclusivamente, por médicos. Esta situación es extremadamente importante, dado que parte de la estrategia y la razón de ser de Mutual Médica es que la gestión de los riesgos de previsión social se realiza en favor del colectivo médico, y para ello es necesario que sean médicos quienes controlen tales menesteres.



8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El ejercicio 2009 se cerró con un crecimiento de la facturación del 16%, alcanzando los 33,8 millones de euros, y un activo de 214 millones de euros. En un entorno convulso, en que los mercados financieros e inmobiliarios provocaron el caos y la crisis a nivel mundial, Mutual Médica, con su política de inversión prudente y responsable, no ha sufrido quebranto alguno. Esta política de riesgos y control de gestión, en conjunción con la innovación en nuevos productos (p.e., MEL) y servicios al cliente (p.e., asesoramiento, oficina virtual), están propiciando el crecimiento del número de médicos que cada día confían en la entidad para gestionar su previsión social; más de 34.000 mutualistas durante el 2009 avalan esta afirmación, siendo las provincias de mayor éxito Barcelona y Madrid.

Las ventajas del modelo de actividad y la propia adscripción de la entidad al sector de la economía social han permitido un importante crecimiento, tanto de mutualistas como de patrimonio gestionado; su interés por innovar en productos de previsión social, específicamente dirigidos a su público objetivo, los médicos, también ha permitido que el número de mutualistas se vea incrementado. Es más, los responsables de Mutual Médica no ven inconveniente alguno causado por su pertenencia al tercer sector. Por otra parte, también hay que destacar que el colectivo al que se dirige la entidad no es especialmente sensible a los ciclos económicos, y que han realizado un mayor seguimiento en la gestión de las inversiones financieras, a la par que han procedido a una contención en el crecimiento de los costes operativos.

9. Conclusiones

Mutual Médica es una mutualidad de previsión social especializada en el colectivo médico. Sus principales valores giran en torno a la gestión de las contingencias relativas a aspectos como la jubilación, invalidez, muerte..., realizadas por un equipo profesional que comparte los valores mutualistas, y dirigido por profesionales del mismo ramo al que pertenecen éstos: los médicos.

Los valores de la entidad son la transparencia en la gestión, la cual debe ser prudente y responsable, la cercanía y la vocación de servicio; todo esto permite transmitirle confianza a sus mutualistas, quienes, además, pueden comprobar cómo sus pares defienden sus intereses, cómo se realizan los pagos ante la ocurrencia de la contingencia asegurada, y cómo los beneficios de la entidad terminan por redundar en mejoras de los planes contratados. No en vano, junto a las especiales características socio-económicas del colectivo, durante este periodo de crisis, la organización afirma no haber sufrido pérdidas en mercados financieros, habiendo continuado el crecimiento acelerado en el número de mutualistas, recaudación por primas, activo total y mejorado sus niveles de solvencia.

No podemos, para finalizar, dejar de comentar el hecho de que se trata de una organización que, aun dentro de un sector generalmente conservador como es el de los seguros, ha estado innovando tanto en nuevos productos (p.e., MEL), como a nivel organizativo y



de gestión, además de en aspectos de atención al cliente (oficina virtual), siempre con la mirada puesta sobre los valores de la organización, para avanzar hacia la realización de su visión: ser la mutualidad de previsión social de todos los médicos de España.

Clave del éxito: ofrecer tranquilidad a sus mutualistas ante las contingencias sociales

Mutual Médica busca ofrecer tranquilidad a sus mutualistas ante las contingencias sociales. Esta es la base de su modelo de actividad, el cual le ha llevado a perdurar en el tiempo desde su creación en 1920. La articulación de un sistema de cobertura ante contingencias de tipo social mediante el modelo mutualista fue tomada de la tradición gremial y, aunque en un principio el modelo era más de tipo solidario, la nueva legislación de los años ochenta obligó a renovarlo hacia un sistema de capitalización. Aun así, el modelo no ha sido desvirtuado.

La entidad ha adoptado una política de gestión de riesgos acorde con el concepto de confianza para con sus mutualistas. La obligación autoimpuesta de controlar el riesgo de forma que se obtenga la capitalización suficiente como para cubrir los pagos por ocurrencia de las contingencias aseguradas de sus mutualistas, así como la exigencia de la inversión en activos no especulativos y con altos niveles de seguridad, junto con la profesionalización de la gestión y la creación del departamento de riesgos, han permitido que la mutualidad haya alcanzado unos niveles de solvencia que más que triplican el mínimo exigido por ley.

Esta “provisión de tranquilidad”, como parte de la estrategia de Mutual Médica, forma parte del éxito de la entidad y de sus más de 90 años de recorrido. Sin embargo, también ha tenido que incidir en la transparencia de sus actividades de gestión para así ganarse la confianza de sus mutualistas e incorporar otros nuevos a su organización. Por tanto, la gestión prudente y la transparencia son características clave para obtener la confianza de los “clientes/mutualistas”. Estas características han sabido conjugarse e implementarse, mejorándolas en los tiempos actuales mediante el recurso a una moderna gestión de personas que implica a los empleados gracias a los valores mutualistas compartidos y la satisfacción de un trabajo bien hecho, y el uso de las nuevas tecnologías que mejoran las relaciones y captación de “clientes”; sin olvidar, un trato humano y cercano con el “cliente”, porque, no olvidemos, éste es además un propietario de la organización.



TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la aseguradora de todos los médicos de España en términos de previsión social.
Cliente objetivo	Médicos de España.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Seguros de previsión social: jubilación, accidente, muerte...
Capital relacional de la empresa	Colegios de Médicos, Corredurías de Seguros, y Universitat Politècnica de Catalunya.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Recepción de las primas e inversión de éstas para capitalizarlas hasta la materialización de la prestación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión del riesgo, prudencia inversora.
Estructura de costes	Básicamente, costes de gestión; los mayores costes son en realidad relativos a las dotaciones, y al pago de las indemnizaciones, una situación particular del sector.
Ingresos	Procedentes de las primas de seguros; capitalizados para poder hacer frente a las contingencias futuras de los mutualistas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Política de riesgos y control.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Amplio mercado objetivo.
Cliente objetivo	Renta media, media-alta; escasa repercusión de los ciclos económicos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Previsión social.
Capital relacional de la empresa	Red comercial formal e informal bien distribuida y organizada.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Necesidad de alta profesionalización.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Confianza en la entidad.
Estructura de costes	Contenida en su vertiente de gestión. Respecto a las indemnizaciones, el departamento de riesgos puede realizar una buena política de previsión en base a la estadística actuarial.
Ingresos	Relativamente estables en el tiempo considerando mutualistas existentes. El crecimiento se basa en la captación de nuevos mutualistas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada mediante la continuidad de la política de riesgos controlados e innovación en productos de previsión social.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

