



## Mutualidades

### Montepío Loreto, M.P.S.<sup>45</sup>



#### 1. Presentación

Montepío Loreto es una institución privada de Previsión Social constituida, en el año 1970, por los trabajadores del sector aéreo. Hoy en día es una Institución Aseguradora que opera bajo la forma jurídica de Mutualidad de Previsión Social (MPS), sin ánimo de lucro, adaptada a la Ley 30/95 de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados. Su principal actividad es ofrecer productos de previsión social complementarios al sistema público de pensiones para los trabajadores del sector aéreo.

Según datos de la Confederación Española de Mutualidades de Previsión Social (CNEPS)<sup>46</sup>, máximo órgano del mutualismo en España, que cuenta con 403 mutualidades miembros, en el año 2008, Montepío Loreto ocupaba la quinta posición en términos de ingresos por primas entre las mutualidades de ámbito estatal (52,5 millones de euros), y la tercera al comparar en base a las provisiones técnicas (más de 1.145 millones de euros). Para hacernos una idea del montante en términos comparativos, el volumen medio de las 15 mutualidades de ámbito estatal con mayores ingresos era de 55,5 millones de euros; si realizamos la misma operación para las provisiones, obtenemos una media de 568,1 millones de euros.

El año 2008, los miembros de la CNEPS agrupaban a un total de 2.450.000 mutualistas, obteniendo unos ingresos por primas de 2.360 millones de euros, lo cual supuso una media sectorial de 6.079 mutualistas y 5,9 millones de euros en ingresos por primas. Montepío Loreto, en este mismo periodo, tenía 27.898 mutualistas, repartidos entre personal

<sup>45</sup> CIRIEC España agradece a D.Eduardo López, Director General, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

<sup>46</sup> Confederación Española de Mutualidades (2009). "Memoria de Actividades 2008". Madrid.

de vuelo (26,5%) y tierra (73,5%). Los datos comparativos de Montepío Loreto con la media del sector en España muestran su situación por encima de la media, tanto en número de mutualistas (4,6 veces la media del sector), como en ingresos por primas (9,4 veces). En el año 2009, el número de mutualistas se redujo hasta los 27.503, incrementándose los ingresos por primas hasta los 53 millones de euros.



TABLA 1

## Evolución del número de mutualistas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mutualistas	27.939	27.377	27.444	28.338	27.898	27.503

Fuente: Montepío Loreto.

## 2. Nacimiento y entorno

Montepío Loreto nace en 1970, producto de la transformación de una antigua mutualidad laboral pre-existente. Un grupo de trabajadores de Iberia decidió establecer una mutualidad de previsión social, aunque poco a poco fueron incorporándose empleados de otras compañías (Air France, Aviaco, Alitalia, SAS, etc.), hasta establecerse un núcleo de unas ocho compañías, de las cuales procedían la mayor parte de los mutualistas.

Para comprender mejor las características del nacimiento de Montepío Loreto, hemos de partir del contexto en el que surge: la España de los años 60 y 70. Más específicamente, en términos de previsión social, el máximo referente era la Ley de Bases de Seguridad Social de 1963, con la cual se intentaba establecer un modelo integrado y unitario de reparto, con financiación estatal, para la protección social. Sin embargo, aun con la promulgación de la Ley General de la Seguridad Social de 1966, existían múltiples sistemas de cotización alejados de los salarios reales, sin revalorización, y con múltiples organismos superpuestos (Seguridad Social, 1995)<sup>47</sup>. No tiene que resultar extraño que un grupo de empleados, altamente sensibilizados, decidieran establecer un sistema complementario al estatal para gestionar mejor sus contingencias de previsión social.

La entidad fue creada al amparo de las disposiciones del art. 7.2 de la Orden del Ministerio de Trabajo de 25 de Agosto de 1970, configurándose como Institución de Previsión Social, operando en el ramo de "Vida". Su funcionamiento inicial estaba inspirado en el de la seguridad social de la época, basado en un sistema de solidaridad. De hecho, las mutualidades funcionaban mediante un sistema de reparto, lo cual podía provocar problemas derivados de este modelo de tipo piramidal, donde los más jóvenes financiaban las prestacio-

<sup>47</sup> Ministerio de Trabajo e Inmigración - Seguridad Social (1995). "Historia de la Seguridad Social". Consultado en línea en: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/LaSeguridadSocial/Historiadelaseguridad47711/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/LaSeguridadSocial/Historiadelaseguridad47711/index.htm)



nes de los más viejos; algo que la autoridades empezaron a percibir en los años 80, cuando la pirámide poblacional comienza a invertirse en España, y cuando empiezan a producirse los primeros cambios legislativos (Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre Ordenación del Seguro Privado), que propiciaron que Montepío Loreto pasase a un sistema de capitalización, en primer lugar, atenuada, pasando posteriormente, al sistema de capitalización colectiva y, después, al actual sistema de capitalización individual, donde se asegura la proporcionalidad entre la cuota aportada y la prestación obtenida.

En la década de los años ochenta, la mayoría del sector se encontraba prácticamente en quiebra. Montepío Loreto tomó la determinación de renovarse para continuar en el mercado, transformándose y adoptando una serie de medidas de tipo mixto hasta convertirse en lo que es hoy en día: un modelo “casi” similar al de los fondos de pensiones.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La visión de Montepío Loreto se puede definir como la de ser un referente en la previsión social, logrando la satisfacción y la confianza del colectivo al que se dirige: los empleados del sector aéreo. Con el fin de ir avanzando en esta visión de futuro, la organización busca ofrecer un servicio cuyo disfrute es a largo, muy largo, plazo, y que, en la mayor parte de las ocasiones, sólo se adquiere una vez, en el momento de la jubilación; por ello, es muy importante aportar al mutualista la seguridad de que sus aportaciones van a materializarse en ese complemento a su pensión pública en el momento en que se jubile.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, prácticamente basado en una idea ya existente, habiendo sido replicado el modelo conocido por los impulsores de la entidad. En la práctica, la necesidad de gestionar los riesgos de contingencias de previsión social llevó a un grupo de empleados de una compañía a crear una mutualidad que complementase las prestaciones del sistema nacional de seguridad social.

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 reparto, el cual se mantuvo hasta los cambios legislativos de 1984, en el que se introdujo el sistema de capitalización. Los empleados del sector aéreo estaban altamente sindicalizados, a la vez que ya existía cierta tradición social (p.e., economatos). Desde el principio, ya existía aportación empresarial al fondo de pensiones, situación que continúa dándose en la actualidad.

En la actualidad, Montepío Loreto basa el proyecto en la especialización en términos de colectivo cubierto (40 años atendiendo a los trabajadores del sector aéreo<sup>48</sup>). Apuesta

---

<sup>48</sup> Según los Estatutos de Montepío Loreto, “son socios de la Mutualidad los trabajadores que pertenecen a las plantillas laborales de las empresas cuya actividad principal y habitual es la relacionada con la explotación comercial del tráfico aéreo, y que, de acuerdo con la negociación colectiva, han establecido su adhesión a ésta”. No obstante, existen casos de empleados con compañías sin tales acuerdos en su convenio, que deciden adherirse a título personal.

por el mutualismo, revertiendo en los mutualistas los beneficios de la organización (p.e., reducciones de las comisiones de gestión, las menores del mercado; por el establecimiento de un sistema que amortigua las pérdidas al rescatar el fondo en el momento de la jubilación); por la estabilidad y consolidación de la entidad; y por una buena gestión que prime la prudencia, sin olvidar la rentabilidad (ver tabla 2).



TABLA 2

## Evolución del patrimonio y las rentabilidades históricas

	2004	2005	2006	2007	2008
Patrimonio (millones de euros)	916	974	1.068	1.132	1.165
Patrimonio a valor de mercado (millones de euros)	1.024	1.120	1.234	1.269	1.226
Rentabilidades (%)	8,73	8,84	13,03	10,77	4,98

Fuente: Montepío Loreto - Informe de gestión 2008 (1) y Montepío Loreto Informa, Mayo 2009 (2).

La pertenencia del proyecto a la economía social aporta a la entidad la posibilidad y cumplimiento de aspectos solidarios entre colectivos e individuos, algo que la diferencia de otras empresas del sector asegurador, en el que la empresa desempeña su actividad.

La oferta de productos de Montepío Loreto se centra en la provisión de seguros de previsión social complementaria a empleados del sector aéreo; de hecho, la entidad es una de las más importantes dentro de la tipología de aquellas dedicadas a la previsión social para colectivos circunscritos a un determinado sector o actividad (empresas vinculadas directa o indirectamente con los servicios de tráfico aéreo)<sup>49</sup>. El elemento diferencial básico de la entidad es su carácter social, y sus menores costes respecto a otros fondos de pensiones al uso.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Montepío Loreto no se corresponde con la idea general de negocio, dado que sus actividades se prestan sin ánimo de lucro. La prestación del servicio se basa en la recepción de capital en forma de primas, por parte de los mutualistas y/o de sus respectivas empresas, con las cuales existe un acuerdo en el convenio colectivo de aportación al plan de pensiones del empleado. Estos capitales son invertidos de forma prudente y rentable, de forma que el mutualista pueda disponer en el momento de su jubilación de una prestación que complemente la de la seguridad social, consiguiendo que la pérdida de poder adquisitivo, debido a la inactividad/jubilación, sea mínima. Esta prestación puede ser percibida en for-

<sup>49</sup> Navas (2008). "Mutualidades de Previsión Social en España: una panorámica de las eternas olvidadas". I Congreso Ibérico de Actuarios, Lisboa.



ma de capital, renta temporal-financiera garantizada, renta actuarial, o en forma mixta de renta y capital.

Como parte integrante de esta política de prudencia, la entidad considera que la inversión en los diferentes tipos de activos (ver tabla 3) debe tener como única misión la de cumplir los objetivos de la mutualidad, a la vez que se cumplen los criterios de diversificación y dispersión, además de la congruencia, según la normativa vigente.

**TABLA 3**  
**Composición del patrimonio a valor de mercado**

	% a 31/12/2008
Títulos renta fija e imposiciones a plazo	56,3
Acciones y otras participaciones	16,7
Efectivo en bancos y tesorería	15,6
Inmuebles	9,8
Otros	1,6
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Montepío Loreto – Informe de gestión 2008 y elaboración propia.

El objeto social de Montepío Loreto es el ejercicio de una modalidad aseguradora de carácter voluntario y complementario al sistema de Seguridad Social obligatoria, mediante cuotas y aportaciones de los socios y empresas protectoras (un total de 18 empresas que realizan aportaciones a los planes de pensiones de sus empleados), destinadas a la cobertura de la previsión de riesgos sobre las personas.

El número de mutualistas de la entidad asciende, en 2009, a un total de 27.503 personas, siendo la distribución aproximada por colectivo de un 25% personal de vuelo, y unas tres cuartas partes personal de tierra. Los productos de previsión social ofrecidos están centrados, exclusivamente, en el colectivo de empleados del sector aéreo, y en la contingencia de previsión social por jubilación (ordinaria y anticipada), invalidez (permanente total, permanente absoluta y gran invalidez) y fallecimiento.

Los valores de Montepío Loreto se centran en la competitividad que le proporciona el hecho de ser una entidad sin ánimo de lucro y en los bajos gastos de gestión, reducidos y contenidos al disponer de una plantilla mínima, gracias además al hecho de no necesitar una red comercial propia. Todo ello, al añadir la cualificación de sus empleados y el uso de los adecuados medios técnicos, le permite ofrecer a los empleados del sector aéreo productos de previsión social similares al mercado, con primas y comisiones más ventajosas. La experiencia de la entidad es otro de sus valores más destacados, al llevar más de 35 años al frente de la gestión de los riesgos de previsión social de los empleados del sector aéreo. El otro gran bloque de definición de los valores de Montepío Loreto podría resu-

mirse en la seguridad que la organización aporta a sus mutualistas: la entidad mantiene su independencia frente a grupos financieros, permitiéndole así marcarse como único objetivo el conseguir las mejores y más seguras prestaciones para sus mutualistas; la solidez patrimonial es uno de los referentes para esta seguridad aportada por la entidad, la cual está situada entre las mutualidades de ámbito estatal con mayores provisiones técnicas y mayor patrimonio; finalmente, el tercer aspecto relativo a la seguridad lo encontramos en el valor de garantía que el sistema de capitalización individual aporta (las aportaciones van destinadas a financiar las prestaciones de cada mutualista, siendo la distribución de la rentabilidad equitativa entre todos ellos).

Con el paso de los años, Montepío Loreto ha ido ampliando su ámbito de actuación. Desde 1989, se encuentra facultada para operar como entidad gestora de planes de pensiones. La entidad constituyó en el año 1998 un fondo de pensiones, con un patrimonio, a 31 de diciembre de 2008, de más de 19,7 millones de euros y 773 partícipes, en el cuál están integrados el Plan de Pensiones Asociado Montepío Loreto, de libre adhesión por parte de los mutualistas, y el Plan de Pensiones de la Asociación Trasvolar.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de una plantilla de 25 personas, 17 de ellas mujeres, con un 44% de personas tituladas. La plantilla se ha mantenido relativamente estable desde el 2005. Los empleados de Montepío Loreto, según sus Estatutos Mutuales, también pueden acceder a la condición de mutualista.

En cuanto a los colectivos con los que la entidad mantiene unas relaciones muy fuertes, tenemos que destacar el hecho de que la figura del cliente, propietario y mutualista coinciden, tratándose del mismo grupo. Al ser el sector aéreo uno de los más sindicalizados, las relaciones con las diferentes organizaciones sindicales (CCOO, SEPLA, SITCPLA, y UGT) es vital; la estrategia de futuro de Montepío Loreto pasa por apostar por el mutualismo, siempre con la ayuda de estos colectivos sindicales.

## 5. El papel de la innovación

La entidad considera que el sector en el que opera las innovaciones son realmente complicadas, se trata de un sector bastante tradicional y encorsetado por la legalidad vigente. Aun así, Montepío Loreto se autodefine como una organización en la que se impulsan innovaciones de proceso y organización, siendo las innovaciones de producto menos relevantes al disponer de una serie de productos de aseguramiento de las contingencias de previsión social relativamente ortodoxos. Es más, aquellas innovaciones que se introducen suelen ser poco radicales, y, por lo general, son innovaciones de mejora. No por ello la organización deja de estar al corriente de lo que sucede en su sector, tanto a nivel técnico, como de los movimientos de sus competidores.

Al analizar más detalladamente en la estructura de los productos de Montepío Loreto se comprueba que, a pesar de la autopercepción de escasa innovación en el producto/servicio, hay una gran innovación social, promovida por los valores mutualistas de la institución en el momento del rescate del capital por parte del socio. En situaciones normales, si en



el momento del rescate la rentabilidad se hubiera visto mermada, la única posibilidad era recomendarle al socio que esperase a rescatar su participación a que la rentabilidad mejorase; sin embargo, Montepío Loreto ha establecido un sistema de seguro por el que, si esta situación se diese, se activaría este sistema para actuar a modo de colchón de seguridad, mejorando la rentabilidad de la participación rescatada.

En cuanto a las innovaciones de comercialización y marketing, se le dan una importancia media; si bien es cierto que la entidad no dispone de red comercial, su gran relación con los sindicatos y los socios protectores le reportan una gran difusión, además de la existencia de boletín de información y comunicación (Montepío Loreto Informa). Ahora bien, al uso de Internet se le da bastante importancia; en términos de atención al mutualista, disponen de una extranet (zona privada en la web de la entidad, de acceso exclusivo al socio) desde donde mediante contraseña, los mutualistas pueden<sup>50</sup>:

- Solicitar aportaciones extraordinarias a los planes y a la mutualidad, a su favor o del cónyuge.
- Solicitar el traspaso hacia los Planes de Pensiones de la Mutualidad desde otras entidades.
- Realizar simulaciones de las prestaciones de la mutualidad, del Plan Asociado, realizar el cálculo estimado de la Pensión Pública de Jubilación, etc.
- Obtener información sobre el histórico de aportaciones (Sistema de Capitalización Individual), las aportaciones extraordinarias del año en curso y sobre el diferencial de aportación para alcanzar el límite máximo fiscal anual legalmente permitido.

## 6. La cultura corporativa

La estructura de gestión de recursos humanos de Montepío Loreto estaba anteriormente asimilada al convenio de una de las primeras empresas de las que procedían los primeros mutualistas; en dicho esquema, de tipo funcional, se primaba la antigüedad. Hoy en día, después de un proceso de cambio en el que se pone mayor énfasis en el desarrollo competencial (aunque de manera informal, dado que no existe un sistema de gestión por competencias establecido) y el trabajo en equipo, se fomenta la participación de los empleados, en un entorno en que la comunicación es bastante fluida tanto a nivel jerárquico, como entre compañeros.

Se favorece que los empleados aporten sus ideas, pero al final como los productos que gestiona la entidad son los que son, no hay mucho camino a recorrer en la creación de innovaciones derivadas de estos procesos de generación de ideas, o bien se aportan ideas sobre nuevas formas de vender, pero cuya materialización supondría un cambio cualitativo en la definición de lo que la organización es (alterando de algún modo el modelo de actividad). Por tanto, en algunas ocasiones estas ideas suelen provocar situaciones de *spin-off*, o de semilla en la generación de nuevos proyectos fuera del seno de la entidad. A modo de ejem-

---

<sup>50</sup> Montepío Loreto Informa - Mayo 2009.

plo se citan grupos de residencias de la tercera edad, colaboración con gestoras de sociedades financieras, participación en procesos de energías alternativas. Pero, en definitiva, siempre son proyectos relativos a nuevas formas de gestionar el capital de la entidad.

## 7. Configuración organizativa

El diseño organizativo de Montepío Loreto es la típica estructura funcional, a la vez que estamos ante un organigrama relativamente horizontal; sin embargo, ante nuevos proyectos, se establecen equipos de tres o cuatro personas, aquéllas identificadas como más competentes para la consecución del éxito del proyecto, y se les asigna su desarrollo. De este modo, con el paso del tiempo se ha podido establecer una estructura muy sencilla, aunque integrada y reducida, sin llegar a una excesiva especialización, y que es capaz de responder ante cambios en el volumen de trabajo o el tipo de proyectos a desarrollar.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

En el ejercicio 2009, la entidad ha continuado consolidando los resultados gracias a su política equilibrada de inversiones prudentes y búsqueda de la rentabilidad.

En un entorno inestable, como el causado a raíz de la crisis económica actual, la organización, aún a pesar de estar sobreexpuesta a los mercados financieros, ha conseguido aguantar el envite y continuar incrementando su activo y sus ingresos. El número de mutualistas ha decrecido (ver tabla 1) debido a las reestructuraciones del sector del que se nutre de socios.

Las ventajas del modelo de actividad han permitido que no sólo se consiga crear valor económico derivado de la existencia de los beneficios de la organización, sino que además se genera un valor social materializado en la seguridad de los mutualistas de ver reducida al mínimo la caída en el poder adquisitivo que supondría la contingencia cubierta (p.e., jubilación) sin disponer del complemento que Montepío Loreto gestiona. Cabe añadir la importante labor de todos los colectivos implicados en el proceso, tanto a nivel de los empleados de la organización, que permiten la gestión profesional y prudente de las aportaciones puestas a disposición, como de los propios mutualistas y sus correspondientes organizaciones sindicales, así como las empresas que realizan las aportaciones a la mutualidad (socios protectores).

## 9. Conclusiones

Constituida en 1970, Montepío Loreto es una institución privada de Previsión Social para los trabajadores del sector aéreo. Su principal cometido es la cobertura de las contingencias de previsión social, ofreciendo un complemento al sistema público de la seguridad social.



La entidad se ha convertido en una de las mutualidades de ámbito estatal con mayores ingresos por primas y provisiones técnicas, gracias a la fortaleza de sus valores, su competitividad, sus bajos gastos de gestión, la cualificación de sus empleados, su experiencia y conocimiento del sector aéreo, la seguridad que aporta a sus mutualistas, su solidez patrimonial, y su capital relacional con los colectivos más allegados a los empleados de su sector objetivo (sindicatos y empresas del sector aéreo).

No hay que desdeñar, además del esfuerzo en la gestión equilibrada entre prudencia y rentabilidad, el hecho de que busque una ventaja competitiva en costes, y que realice innovaciones para mejorar su posicionamiento de cara a sus mutualistas, y mejorar aún más su situación económica, que, al fin y al cabo, es la propia mejora económica de sus propios mutualistas.

### Clave del éxito: conocimiento de los clientes y buenas relaciones con los colectivos que los agrupan

El “conocimiento de sus clientes y las buenas relaciones con los colectivos que los agrupan” es la clave del éxito de Montepío Loreto. Una entidad debe desmarcarse de sus competidores a través de una serie de características que la diferencien del resto de entidades que operan en el mismo sector y segmento de actividad; el caso de Montepío es un ejemplo a seguir por diversas razones, que se materializan en la consecución de competencias distintivas.

Efectivamente, una de estas competencias diferenciales es el hecho de que posea un gran conocimiento del sector aéreo y empresas auxiliares, dado que fue en su seno en donde nació la entidad. Sin embargo, este factor es sólo a nivel inicial, dado que la mutualidad ha continuado mejorando dicho conocimiento a través de una relación estrecha con los colectivos de mutualistas, y a través de las organizaciones sindicales en los que están agrupados, así como a través de las empresas en las que trabajan (socios protectores). Dentro de las teorías modernas de la dirección estratégica, basadas en las relaciones de las organizaciones con sus *stakeholders* (grupos de interés), Montepío Loreto sería un ejemplo de cómo identificar los colectivos con mayor poder sobre la generación de valor en la actividad (mapa de poder) y aprovecharlo para mejorar los resultados de la organización. Claro está, además de ser sus “clientes”, los mutualistas son propietarios de Montepío Loreto, lo cual redundará en el mejor conocimiento del nicho de mercado (empleados del sector aéreo), y de sus necesidades, permitiendo ajustar y afinar aún más los productos ofertados, mediante la correcta gestión, ofreciendo los resultados esperados por los “clientes”.

De este modo, la interacción continua con estos tres colectivos ha permitido articular un adecuado equilibrio entre prudencia en la gestión y rentabilidad de las inversiones, permitiendo ofrecer la confianza a los mutualistas, atrayendo más fondos a la entidad y retroalimentando el modelo de actividad.



TABLA 4

## Presentación del modelo de actividad

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Complementar la prestación social pública, ofreciendo total garantía y seguridad a sus mutualistas.
Cliente objetivo	Empleado del sector aéreo y empresas auxiliares.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Aseguramiento de las contingencias por jubilación, incapacidad y muerte.
Capital relacional de la empresa	Sindicatos y empresas (socios protectores).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Inversión prudente y rentable de las aportaciones, para que los mutualistas capitalicen al máximo su prestación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión profesional con la mínima estructura. Conocimiento del sector en el que trabajan sus mutualistas.
Estructura de costes	Mínima estructura de personal. Sin red comercial.
Ingresos	Primas y aportaciones de los mutualistas y socios protectores (empresas con convenio colectivo).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la prudencia, una gestión profesional, competitiva y la rentabilidad de las inversiones.

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



TABLA 5

## Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Consecuencias</b>
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento sostenido en fondos gestionados y mutualistas (en % sobre total de empleados del sector).
Cliente objetivo	Buena definición del objetivo; concentración de los esfuerzos en la captación de fondos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Escasa diversificación; pero permite la especialización en la gestión de los “clientes” y productos.
Capital relacional de la empresa	Alta vinculación con el “cliente”, dado que la relación es buena tanto con empleados como con representantes sindicales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Liderazgo en costes, asegurando unas rentabilidades determinadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Buena adaptación a su “mercado” objetivo.
Estructura de costes	Alta competitividad.
Ingresos	Estabilidad en el flujo de ingresos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Se trata de una de las mutualidades de ámbito estatal con mayores provisiones técnicas y mayor patrimonio.



FIGURA 1  
Red de valor del modelo de actividad

