

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, TENDENCIA Y BASES
PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS T/ SI EN UNA MUTUA CON
“ACCIONES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS BASADAS EN LA
APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”**

ALUMNO: MANUEL TAMARIT SEBASTIÁN

DIRECTOR: DR. IGNACIO GIL PECHUÁN

ÍNDICE

ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN.....	6
PARTE I: LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL	7
CONSIDERACIONES PREVIAS	8
1. HISTORIA DE LAS MUTUAS.....	10
1.1. ORÍGENES DE LAS MUTUAS.....	10
1.2. NECESIDAD DEL SEGURO DE ACCIDENTES E INCORPORACIÓN DEL MISMO AL RÉGIMEN PÚBLICO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	12
1.3. LAS MUTUAS COMO ENTIDADES GESTORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL.....	13
1.4. AUMENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS MUTUAS.....	15
1.5. SITUACIÓN ACTUAL.....	20
ANEXO 1: SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA Y LABORAL EN ESPAÑA (2008-2010)...	26
2. ORGANIZACIÓN DE LAS MUTUAS	34
2.1. CONSTITUCIÓN DE LAS MUTUAS	34
2.2. ORGANIZACIÓN INTERNA DE UNA MUTUA.....	35
2.3. CONTROL OFICIAL DE LAS MUTUAS	41
2.4. LIBROS Y REGISTROS.....	43
2.5. ORGANIZACIÓN ECONÓMICA	45
2.5.1. ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL.....	45
2.5.2. INCAPACIDAD TEMPORAL POR CONTINGENCIAS COMUNES.....	47
2.5.3. OTROS INGRESOS.....	48
2.6. GASTOS	49
3. ANÁLISIS DE LAS MUTUAS	50
3.1. ELECCIÓN DE NUESTRO CASO DE ESTUDIO.....	50
3.2. ASEPEYO Y FREMAP	51
3.2.1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA MUTUA ASEPEYO	52
3.2.2. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA MUTUA FREMAP.....	56
3.2.3. INFORMACIÓN ECONÓMICA DE ASEPEYO.....	60
3.2.4. INFORMACIÓN ECONÓMICA DE FREMAP.....	67
3.3. DATOS DEL SECTOR	76
3.4. LA CADENA DE VALOR Y EL SECTOR MUTUAS	78
3.4.1. Cadena de Valor Genérica	79
3.4.2. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LAS MUTUAS.....	81
PARTE II: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC)	82
4. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN.....	83
INTRODUCCIÓN	83
4.1. TECNOLOGÍA.....	84
4.1.1. DEFINICIÓN.....	84
4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	85
4.1.3. INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA	86
4.1.4. INFORMACIÓN	87
4.1.5. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	88
4.2. DESCRIPCIÓN E HISTORIA (TIC)	89
4.3. COMPONENTES DE LA TECNOLOGÍA: HARDWARE, SOFTWARE Y TECNOLOGÍAS DE REDES.....	90
4.3.1. TIPOS DE HARDWARE.....	91
4.3.2. TIPOS DE SOFTWARE.....	94
4.3.3. REDES Y TELECOMUNICACIONES	96

4.3.4. INTERNET Y SU FUNCIONAMIENTO	98
4.3.5. LA CONMUTACIÓN DE PAQUETES COMO BASE DE INTERNET	101
4.4. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	102
4.4.1. OFIMÁTICA (OFFICE INFORMATION SYSTEMS - OIS)	103
4.4.2. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN PERSONAL	104
4.4.3. SISTEMAS TRANSACCIONALES	107
4.4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, MIS).....	109
4.4.5. SISTEMAS DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES (DECISION SUPPORT SYSTEMS, DSS).....	110
4.4.6. SISTEMAS DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO (GROUP DECISION SUPPORT SYSTEMS, GOSS).....	111
4.4.7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EJECUTIVOS (EXECUTIVE INFORMATION SYSTEMS, EIS).....	112
4.4.8. SISTEMAS EXPERTOS (EXPERT SYSTEMS).....	114
4.5. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN	116
5. EL MACROSECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	117
5.1. INTRODUCCIÓN	117
5.1.1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL SECTOR TIC DADA POR LA OCDE	118
5.2. EVOLUCIÓN DEL MACROSECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	120
5.3. SITUACIÓN ACTUAL.....	124
5.3.1. INVERSIÓN DEL SECTOR TI POR RAMAS DE ACTIVIDAD.....	125
5.3.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS DEL SECTOR TI	126
5.3.3. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR TI.....	127
5.3.4. CONCLUSIONES SITUACIÓN ACTUAL	128
ANEXO 1: ARTÍCULO HIPERSECTOR TIC SOBRE SU DECRECIMIENTO 2008-2009	129
ANEXO 2: ARTÍCULO SITUACIÓN SECTOR TIC EN 2008 Y 2009, Y PREVISIÓN 2010	131
PARTE III: SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS ITSGAS EN UNA MUTUA	133
6. PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	134
6.1. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE UNA MUTUA/EMPRESA	134
6.2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA CADENA DE VALOR.....	135
6.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	136
6.3.1. FASE I: LA INTRODUCCIÓN DE LA INFORMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN	136
6.3.2. FASE II: «EXPANSIÓN ANÁRQUICA» DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS.....	138
6.3.3. FASE III: COORDINACIÓN SI-OBJETIVOS DE EMPRESA	139
6.3.4. FASE IV: INTERDEPENDENCIA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA-TI/SI	141
6.4. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	143
6.4.1. CONTENIDO DE UN PLAN DE TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN.....	143
6.4.2. FASES DEL PROCEDIMIENTO.....	145
6.5. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	149
6.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	149
6.5.2. EL CONCEPTO ITSGA/ITSA	151
6.6. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO: METODOLOGÍA.....	154

6.6.1. INTRODUCCIÓN.....	154
6.6.2. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	156
6.6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	157
6.6.4. ANÁLISIS INTERNO.....	161
6.6.5. INTEGRACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA TI/SI (ITSAs).....	163
6.7. CONCLUSIONES.....	165
6.7.1. IDEAS/SOLUCIONES GENÉRICAS.....	165
6.7.2. IDENTIFICAR ACCIONES ESTRATÉGICAS CONCRETAS.....	166
7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ITSGA AL SECTOR DE LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL.....	167
7.1. INTRODUCCIÓN.....	167
7.2. MISIÓN DEL SECTOR DE LAS MUTUAS.....	168
7.2.1. ÁMBITO PRODUCTOS.....	169
7.2.2. ÁMBITO MERCADOS.....	170
7.2.3. ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	171
7.2.4. SINGULARIDADES DEL SECTOR (DE LA MUTUA).....	172
7.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	173
7.3.1. ANÁLISIS “NUEVOS ENTRANTES”.....	173
7.3.2. ANÁLISIS “COMPETIDORES EXISTENTES”.....	177
7.3.3. ANÁLISIS “CLIENTES Y PROVEEDORES”.....	179
7.3.4. ANÁLISIS “POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTIVOS”.....	184
7.3.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MÁS IMPORTANTES.....	185
7.4. ANÁLISIS INTERNO.....	187
7.4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN - ENTORNO TECNOLÓGICO	187
7.4.2. ANÁLISIS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN (FACTORES CRÍTICOS TI/SI).....	190
7.5. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA TI/SI (ITSAs).....	192
ANEXOS.....	197
ANEXO I: BOE-A-2010-654.....	198
ANEXO II: BOE-A-2010-5296.....	199
ANEXO III: RECORTE 250 MILLONES A LAS MUTUAS.....	200
BIBLIOGRAFÍA.....	201
PÁGINAS WEB Y ENLACES DE INTERNET.....	203
DOCUMENTOS LEGISLATIVOS.....	205

INTRODUCCIÓN

La integración de las tecnologías y sistemas de información en las organizaciones son, hoy por hoy, herramientas indispensables para la correcta evolución de éstas.

Toda organización necesita tener y crear estrategias que le permitan agregar valor y conseguir así llegar a sus objetivos. Estas tareas serían imposibles de realizar en la actualidad de no efectuarse conjuntamente con la estrategia de las tecnologías y sistemas de información.

El proyecto final carrera que aquí se presenta, pretende realizar un análisis de la situación de la organización y conseguir una serie de ventajas estratégicas sostenibles basadas en tecnologías y sistemas de información para la organización aplicando una metodología.

La metodología que vamos a emplear es: ITSGAs (del inglés “Information Technology Strategic Generic Actions”) que son las Acciones Estratégicas Genéricas Basadas en la Aplicación de Tecnologías de la Información.

La organización sobre la que se va a efectuar el proyecto va a ser una “Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades de la Seguridad Social” modelo/tipo.

Por esto, en la primera parte de proyecto nos centraremos en el sector de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, comentando en que consisten, cómo surgen, datos económicos y cualquier otro dato que nos pueda resultar útil para el entendimiento posterior de la estructura de su Sistema de Información y cómo mejorarlo.

También hay que tener muy en cuenta, en esta primera parte, la situación actual de las mutuas, pues recientemente se ha modificado el reglamento sobre colaboración de mutuas, con un nuevo Real Decreto, hecho a tener muy en cuenta a la hora de realizar el análisis.

En la segunda parte nos vamos a centrar en las Tecnologías y Sistemas de Información de las mutuas, no sin antes introducir las definiciones oportunas y otros datos que nos puedan ser de interés.

Finalmente vamos a analizar la situación de nuestra mutua modelo y aplicaremos la metodología que comentamos anteriormente para conseguir las ventajas estratégicas sostenibles necesarias para la mutua en tecnologías y sistemas de información, para obtener así una conclusión final.

**PARTE I: LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE
TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA
SEGURIDAD SOCIAL**

CONSIDERACIONES PREVIAS

Esta parte la vamos a comenzar con algunas definiciones.

Primero vamos a ver qué es una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social:

Las **Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social** son asociaciones de empresarios sin ánimo de lucro (actúan mancomunadamente, basándose en el principio de solidaridad) que, debidamente autorizadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, tienen como objeto la colaboración en la gestión de la Seguridad Social y la prestación de servicios a sus mutualistas en los siguientes ámbitos:

- La colaboración en la gestión de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- La colaboración en la gestión de la prestación económica de incapacidad temporal derivada de enfermedad común y accidente no laboral.

El empresario elige libremente asociarse a la mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que mejor se adapte a sus necesidades y a las de los trabajadores de su plantilla.

Además, su contabilidad se rige por el Plan General de Contabilidad de la Seguridad Social, debiendo las Mutuas rendir cuentas de su gestión ante el Tribunal de Cuentas. Sus presupuestos anuales se integran en el Presupuesto de la Seguridad Social.

Por lo tanto, las cuentas de las mutuas son o deben ser totalmente transparentes, y deben realizar gestiones propias de la Seguridad Social. Es decir, las mutuas son entidades colaboradoras de la seguridad social.

Debemos por tanto, puntualizar qué es considerado accidente de trabajo y qué enfermedad profesional:

- Se considera **accidente de trabajo** toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena.
- El concepto de **enfermedad profesional** es el siguiente:

“Artículo 116. Se entenderá por enfermedad profesional la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional.

En tales disposiciones se establecerá el procedimiento que haya de observarse para la inclusión en dicho cuadro de nuevas enfermedades profesionales que se estime deban ser incorporadas al mismo. Dicho

procedimiento comprenderá, en todo caso, como trámite preceptivo, el informe del Ministerio de Sanidad y Consumo.”

**TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL,
APROBADO POR EL REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1994, DE 20 DE JUNIO.**

Ver anexos.

1. HISTORIA DE LAS MUTUAS

1.1. ORÍGENES DE LAS MUTUAS

Los orígenes de las actuales Mutuas de Accidentes de Trabajo se remontan a las instituciones de estructura mutualista que habían venido funcionando desde el siglo XII, fundamentalmente Hermandades, Montepíos, Cofradías, y, más adelante, Hermandades de Socorro, que comienzan a decaer a principios del siglo XIX como consecuencia de las doctrinas del liberalismo político y económico, iniciándose una etapa de vacío en materia de previsión social, que tuvo nefastas consecuencias entre las clases más desfavorecidas.

Posteriormente, en el año 1883, se creó una Comisión para el estudio de todas las cuestiones que directamente interesaban a la mejora o bienestar de las clases obreras. Esta Comisión, que a partir de 1890 pasó a denominarse Comisión de Reformas Sociales, se convirtió en el punto de arranque de toda la reforma social española. En 1899, Eduardo Dato, entonces Ministro de Gobernación, presenta a la Comisión el denominado Proyecto de **Ley sobre Accidentes de Trabajo**, que se promulga como Ley el 30 de enero de 1900. Esta Ley, conocida como Ley Dato, que instaura por primera vez, la responsabilidad objetiva del empresario, obligando al patrono a indemnizar a los trabajadores accidentados, con independencia de la existencia de culpa empresarial.

Los empresarios, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones que la nueva Ley les imponía, deciden asociarse entre sí constituyéndose de este modo las primeras Mutuas de Accidentes de Trabajo y creándose la primera de ellas, en Vitoria, en marzo del mismo año 1900. Entre 1900 y 1921 aparecen 18 Mutuas de Accidentes de Trabajo.

Las normas reglamentarias de desarrollo de la Ley de Accidentes de Trabajo conferían a las Mutuas de Accidentes el carácter de entidades aceptadas como aseguradoras del riesgo de accidente de trabajo, junto con las sociedades mercantiles de seguros. Las Mutuas de Accidentes actuaban con carácter voluntario y sus principios de funcionamiento se basaban en las antiguas instituciones mutualistas.

Las Reales Ordenanzas de 16 de octubre y 10 de noviembre de 1900 las definía como "**Asociaciones Mutuas legalmente constituidas, cuyas operaciones de seguro se reducen a repartir entre los asociados el equivalente de los riesgos sufridos por una parte de ellos, sin participación directa ni indirecta de beneficios**". Para su constitución se imponía inicialmente unas obligaciones rígidas en cuanto al número de trabajadores protegidos y patronos asociados, se establecía la responsabilidad solidaria de los patronos asociados hasta la liquidación de las obligaciones asumidas y se admitía la posibilidad del reaseguro en una sociedad de prima fija.



Eduardo Dato.

Ministro de Gobernación en 1899.

Presentó el Proyecto de Ley sobre Accidentes de Trabajo

Posteriormente, se promulga la **Ley de Accidentes de 1922, conocida como Ley Matos**, que destaca por las siguientes aportaciones:

- Introduce la imprudencia profesional entre los riesgos a que se extendía la responsabilidad empresarial y establece un Fondo de Garantía para que quedase cubierta la correspondiente indemnización al trabajador para los casos de insolvencia empresarial.
- Entre 1922 y 1932 aparecen 22 nuevas Mutuas, lo que supone un total de 40 a final del citado año. En 1931 se reconoce a los trabajadores agrícolas los mismos derechos, en caso de accidente laboral, que a los trabajadores industriales, siendo el origen de las Mutualidades Agrícolas.

1.2. NECESIDAD DEL SEGURO DE ACCIDENTES E INCORPORACIÓN DEL MISMO AL RÉGIMEN PÚBLICO DE SEGURIDAD SOCIAL

El **Texto Refundido sobre Accidentes de Trabajo de 1932** y, posteriormente, el **Reglamento de Accidentes de 1933** establecieron la obligatoriedad para el empresario de estar asegurado contra el riesgo de accidentes de trabajo de sus empleados, debiendo contratar un **seguro de accidentes** con una Mutua Patronal, una Compañía de Seguros, o con la Caja Nacional del Seguro de Accidentes de Trabajo. Así, las Mutuas Patronales aparecen como entidades privadas que pueden gestionar este riesgo profesional en las mismas condiciones que una entidad pública (la Caja Nacional) y en competencia con las Compañías de Seguros legalmente constituidas.

Debido a la obligatoriedad de este seguro se constituyeron numerosas Mutuas, habiendo un total de 65 en el año 1933 y 191 en 1955. Posteriormente, el **Decreto de 22 de junio de 1956**, por el que se aprueba el texto refundido de la Legislación de Accidentes de Trabajo, unifica la regulación del Seguro de Accidentes, suprimiendo las diferencias entre los tres regímenes existentes hasta el momento (agricultura, industria y mar) y mejora las prestaciones por invalidez, muerte y supervivencia.

Fue a partir del año **1961** cuando se **incluyó la cobertura de la enfermedad profesional dentro del Seguro de Accidentes de Trabajo**, creándose, asimismo, el Fondo Compensador de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Estas normas continúan favoreciendo el crecimiento del Sector de Mutuas, habiendo, en el año 1959, un total de 235 entidades en activo, el mayor número de Mutuas activas de toda la historia del Mutualismo de Accidentes de Trabajo.

Dentro de esta evolución histórica merece destacarse la **Ley de Bases de la Seguridad Social de 28 de diciembre de 1963**, punto de arranque del actual Sistema de la Seguridad Social, que establece un sistema de protección social único, **incorporando en el régimen público, junto con el resto de los seguros sociales obligatorios, la cobertura del Seguro de Accidentes de Trabajo**. A partir de este momento en la gestión de este Seguro se prohíbe la actuación de las Compañías Privadas de Seguros, por la incompatibilidad entre los fines de la Seguridad Social y el ánimo de lucro de las entidades mercantiles. La gestión de las contingencias profesionales queda atribuida al Instituto Nacional de Previsión, que se convierte en Entidad Gestora de la Seguridad Social, a las Mutualidades Laborales que tenían naturaleza de Corporaciones de Derecho Público y a las Mutuas Patronales.

1.3. LAS MUTUAS COMO ENTIDADES GESTORAS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

También merece especial mención el **Texto Articulado de la Ley de Bases de la Seguridad Social, aprobado por Decreto 907/1966, de 21 de abril**, que define a las Mutuas como **entidades privadas colaboradoras en la gestión de la Seguridad Social**. En este mismo año se publica el primer **Reglamento de Colaboración de las Mutuas en la gestión de la Seguridad Social**, aprobado por **Decreto 2959/1966, de 24 de noviembre**, siendo ese Reglamento y el aprobado unos meses más tarde por **Decreto 1563/67, de 6 de julio**, los Reglamentos de Colaboración en la gestión que mejor han comprendido la esencia del Mutualismo de Accidentes de Trabajo.

En ambos Reglamentos se definen las Mutuas como **asociaciones voluntarias de empresarios privados, debidamente autorizadas y constituidas con el único objeto de colaborar en la gestión de las contingencias profesionales, repartiendo los costes y gastos correspondientes mediante el pago de una prima a su exclusivo cargo**. Gozan de personalidad jurídica y tienen capacidad para realizar toda clase de actos y contratos o ejercitar derechos y acciones, y funcionan bajo el principio de responsabilidad mancomunada de sus miembros.

Se mantiene la ausencia de ánimo de lucro, requisito compatible con la percepción de extornos sobre el 20% del exceso de los excedentes de su gestión, es decir, sobre el exceso que pudiera resultar de los excedentes una vez cubiertas las reservas establecidas por el propio Reglamento. El 80% restante se destinará a los fines generales de prevención y rehabilitación. Se someten a la vigilancia y tutela de su actividad por el Ministerio de Trabajo y a otros controles de la Inspección de Trabajo y de la Inspección de Servicios Sanitarios, pero se mantiene un sistema de autogobierno por los empresarios según lo regulado en los Estatutos de cada Entidad. La tendencia hacia una mayor unidad de gestión preconizada por la Ley de Bases de la Seguridad Social y los requisitos establecidos para la constitución y funcionamiento de las Mutuas por el Reglamento de 1966, motivaron los primeros procesos de extinción, absorción y fusión.

Asimismo, merece reseñarse tanto la **Ley 24/1972, de 21 de junio, de Financiación y Perfeccionamiento de la Acción Protectora del Régimen General de la Seguridad Social** como el **Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por Decreto 2065/1974, de 30 de mayo**, pues ambas normas introdujeron importantes modificaciones en el régimen jurídico de las Mutuas de Accidentes.

La primera de las normas estableció que **las primas**, a cargo exclusivo del empresario, **tienen a todos los efectos la consideración de cuotas de la Seguridad Social** y la citada Ley General de la Seguridad Social **suprimió la posibilidad de extornos**. Con esta última modificación se rompe uno de los más importantes principios en que se basa el sistema mutualista, pues ya no existe un auténtico reparto de costes (extornos-derramas) entre los empresarios asociados a la Mutua, sino que sólo en el caso de insuficiencia

financiera opera la solidaridad mancomunada de los empresarios asociados y la obligación de la Mutua de fijar las correspondientes derramas. Por otro lado, los bienes en que se inviertan los ingresos de las Mutuas pasan a formar parte integrante del patrimonio de la Seguridad Social, manteniéndose como Patrimonio Histórico o privativo de estas Entidades el incorporado por las mismas con anterioridad al 1 de enero de 1967 y los procedentes del 20% del exceso de excedentes incorporado hasta el 31 de diciembre de 1975.

El Real Decreto 1509/1976, de 21 de mayo, por el que se aprueba un nuevo Reglamento de Colaboración de las Mutuas Patronales, incorpora las novedades normativas introducidas desde el año 1972. **La Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado** establece ciertas modificaciones importantes, cuya reforma es definitiva para la configuración del actual régimen jurídico y económico de las Mutuas de Accidentes. Destacan las siguientes modificaciones:

- Las hasta entonces llamadas Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo, pasan a denominarse **Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social**.
- Supresión de la prohibición de la asociación a las Mutuas de determinadas entidades y empresas públicas.
- Ampliación del número de empresas y trabajadores necesarios para la constitución y funcionamiento de las Mutuas, pasando de 10 a 50 empresarios y de 2.000 a 30.000 trabajadores.

1.4. AUMENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS MUTUAS

Dentro de este proceso evolutivo llegamos a la publicación de la **Ley 42/1994, de 30 de diciembre, que amplía la colaboración de las Mutuas en la gestión de la Seguridad Social** al permitir a los empresarios ya asociados a una Mutua para la cobertura de las contingencias profesionales, concertar con esa misma Entidad **la cobertura de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes** de los trabajadores a su servicio. Asimismo, se permitió optar por cubrir esta prestación con las Mutuas a los trabajadores autónomos y a los trabajadores por cuenta propia del Régimen Especial Agrario. Como consecuencia de esta Ley, el **nuevo y vigente Reglamento de Colaboración de las Mutuas en la Gestión de la Seguridad Social, aprobado por Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre**, estableció el régimen para la gestión por las Mutuas de la citada prestación económica de incapacidad temporal por contingencias comunes, que estas Entidades comenzaron a desarrollar a partir de 1996.

Asimismo, la **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales**, amplía el campo de competencias de las **Mutuas al permitirles desarrollar exclusivamente para sus empresas asociadas las funciones correspondientes a los Servicios de Prevención Ajenos que esa Ley establecía.**

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales:

“Artículo 32: Actuación preventiva de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales

Las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social podrán desarrollar para las empresas a ellas asociadas las funciones correspondientes a los servicios de prevención, con sujeción a lo dispuesto en el apartado 5 del artículo 31.

Los representantes de los empresarios y de los trabajadores tendrán derecho a participar en el control y seguimiento de la gestión desarrollada por las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social en las funciones a que se refiere el párrafo anterior conforme a lo previsto en el artículo 39, cinco, de la Ley 42/1994, de 30 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y de orden social.”

Posteriormente, la **Orden Ministerial de 22 de abril de 1997** vino a regular el funcionamiento de las Mutuas en la realización de actividades preventivas, distinguiendo entre las tradicionales comprendidas dentro de la cobertura de los riesgos profesionales y las que realicen como Servicios de Prevención Ajenos. Al finalizar el año 1998 todas las Mutuas de Accidentes se encontraban acreditadas para desarrollar las funciones como Servicio de Prevención, en una o varias Comunidades Autónomas.

A partir del año 1998, se estableció para los trabajadores autónomos que ejercitasen la opción para la cobertura de la prestación económica de incapacidad temporal por contingencias comunes, la obligación de formalizar esa opción necesariamente con una Mutua de Accidentes. También requiere una breve mención, desde un punto de vista contable, la Resolución de la Intervención General de la Seguridad Social, de 22 de diciembre de 1998, por la que se adapta el Plan General de Contabilidad Pública a las Mutuas de Accidentes.

El Mutualismo de Accidentes de Trabajo cumplió un siglo de existencia, en el año 2000, existiendo en ese momento 30 Mutuas como resultado del proceso de concentración sectorial iniciado a partir de la aparición del Sistema de Seguridad Social español. De esas 30 Mutuas pasaron a existir 26 como consecuencia de los procesos de fusión producidos en el año 2004 y 2006. Y desde 2007 existen únicamente 20 Mutuas.

En el siguiente gráfico se ve la evolución de las mutuas en España en los últimos años:

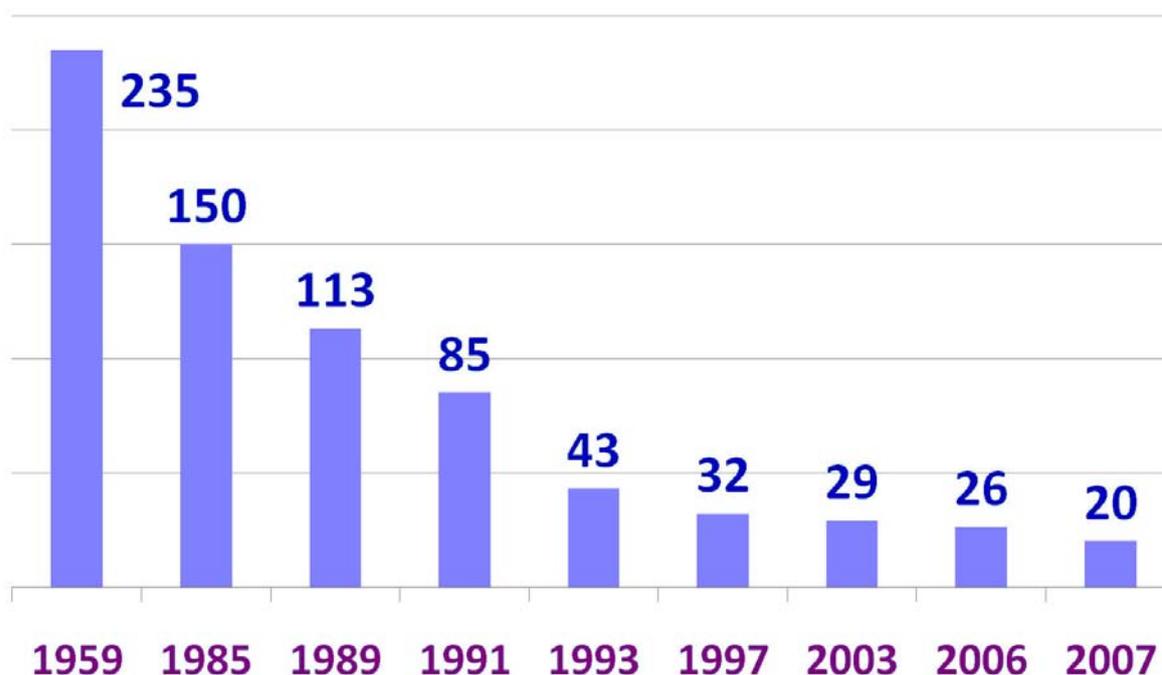


Gráfico evolución número de mutuas

La ampliación del ámbito de competencias de las Mutuas continuó, al reconocérseles a estas Entidades, **desde el año 2004, competencia para cubrir las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional de los trabajadores autónomos.** Como consecuencia de esta nueva competencia, el Real Decreto 428/2004, de 12 de marzo, ha modificado el mencionado Reglamento de Colaboración del 95, con la finalidad principal de incorporar al mismo la regulación relativa al régimen jurídico, administrativo, financiero y contable de la gestión por las Mutuas de la nueva cobertura de las contingencias profesionales de los trabajadores autónomos.

Relación de mutuas que operan en la actualidad:



<http://www.activamutua.es>



<http://www.asepeyo.es>



<http://www.mutuacesma.com>



<http://www.egarsat.es>



<http://www.fraternidad.com>



<http://www.fremap.es>



<http://www.ibermutuamur.es>



<http://www.mac-mutua.es>



<http://www.maz.es>



<http://www.mc-mutual.com>



<http://www.mutuabaleaer.es>



<http://www.mutuagallega.es>



<http://www.mutua-intercomarcal.com>



<http://www.mutuanavarra.es>



<http://www.mutuamontanesa.es>



<http://www.mutuauniversal.net>



<http://www.mutualia.es>



<http://www.solimat.com>



<http://www.umivale.es>



<http://www.uniondemutuas.es>

Finalmente, dentro de esta evolución histórica hemos de destacar el **Real Decreto 688/2005, de 10 de junio, por el que se regula el régimen de funcionamiento de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social como Servicio de Prevención Ajenos**, que supera el carácter provisional con que se dictó la citada Orden de 22 de abril de 1997 y establece una separación de los medios a utilizar por las Mutuas en su doble actividad preventiva. Más recientemente, en marzo de 2007, la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, ha reconocido el carácter de contingencia profesional a la prestación de riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia, atribuyéndose a las Mutuas o a la Entidad Gestora de la Seguridad Social, según la opción realizada para su cobertura, la gestión y pago de la misma.

Como se ha comentado anteriormente, y debido a los procesos de fusión producidos en los últimos años existen 20 Mutuas en la actualidad.

En cuanto al proceso de concentración del sector, cabe destacar que a finales de 2007, se modificó el actual Reglamento de Colaboración, posibilitándose la unión de medios entre diversas Mutuas que no afecta a la personalidad jurídica de cada una de las entidades, siendo una alternativa novedosa a los procesos de fusión que están teniendo lugar entre las Mutuas. El escenario que se ha podido ver a través de la evolución anterior, presenta un progresivo incremento de la colaboración con las Administraciones partícipes de la Seguridad Social, en especial con la Secretaría de Estado de la Seguridad Social y la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, con un Sector de Mutuas más eficiente en su reversión de los excedentes a la Seguridad Social, a través de la aportación a servicios comunes, al Fondo de Reserva de la Seguridad Social y al Fondo de Prevención y rehabilitación, lo que hace que la utilidad social de las Mutuas y su eficacia en la gestión se

constituya en uno de los pilares del Sistema de Seguridad Social y, lógicamente, implica un control sobre las cuentas de las Mutuas, a través de los distintos órganos de la Administración (Intervención General de la Seguridad Social, Tribunal de Cuentas, etc), que conlleva una mayor transparencia de la colaboración en la gestión de prestaciones de la Seguridad Social, contribuyendo con ello a los objetivos comunes en la cobertura de contingencias de los ciudadanos.

1.5. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad se está produciendo una concentración de mutuas en el sector, cómo podemos observar en la siguiente figura:

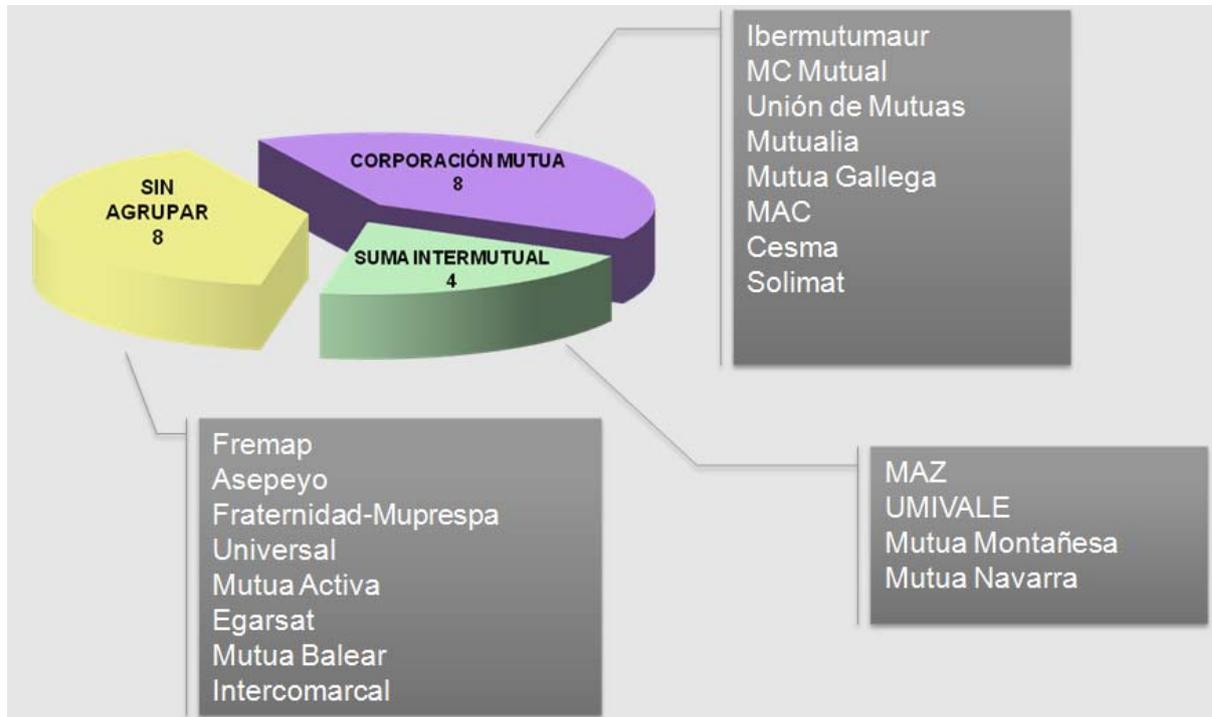


Gráfico de agrupación de mutuas.

Esto es debido a que hay una modificación al reglamento sobre colaboración de las mutuas de principio de este año:

“Modificación Reglamento sobre colaboración de mutuas

El Real Decreto 38/2010 de 15 de enero, publicado en el Boletín Oficial del Estado del 16 de enero, modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

Entre las novedades que introduce destaca la ampliación excepcional del periodo de vigencia de los convenios de asociación y adhesión de las empresas, que pasa de uno a tres años. Esta medida se aplicará tanto a los convenios de asociación y adhesión que se suscriban a partir del 17 de enero, fecha de entrada en vigor del Real Decreto 38/2010, como a los que ya estén en vigor en este día.”

Extraído de la página web de la mutua ASEPEYO:
<http://www.asepeyo.es/Homease.nsf/SP/Novidades/Principal/novedades3SP.htm>

En el anexo 1 se adjunta el documento BOE-A-2010-654, donde se haya esta modificación.

Hay que tener muy presente esta modificación, pues al pasar a ser de tres años la vigencia de los convenios de asociación en vez de uno, deja un margen de actuación mayor, para preparar una estrategia tanto a nivel de empresa como a nivel TIC.

El día 31 de Marzo de 2010, fue aprobado por el Consejo de Ministros, el Real Decreto 404/2010 por el que se establece un sistema de reducción de las cotizaciones por contingencias profesionales (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) a las empresas que hayan contribuido especialmente a la disminución y a la prevención de la siniestralidad laboral.

En el anexo 2 se encuentra el Real Decreto 404/2010, de 31 de marzo, para su consulta.

Este Real Decreto se enmarca en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012 que aprobó el Consejo de Ministros en junio de 2007 y que establecía la posibilidad de que el Gobierno implantara sistemas de reducción de cotización a la Seguridad Social por contingencias profesionales en el caso de que las empresas acreditaran una reducción de la siniestralidad y que se distingan por emplear medios eficaces de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

A tal efecto se establece que se podrán beneficiar de este sistema de incentivos todas las empresas que coticen a la Seguridad Social por contingencias profesionales, cubiertas en entidades gestoras o en mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y que reúnan una serie de requisitos.

La cuantía del incentivo podrá alcanzar hasta el 5% de las cuotas por contingencias profesionales satisfechas en el periodo de observación, en las empresas con cotizaciones superiores a 5.000 €, o de 10% si ya ha percibido el incentivo en el inmediatamente anterior y por tanto sean periodos conecutivos.

En el caso de las pequeñas empresas, el límite se establece en un máximo de 250 euros en el primer período de observación, que se elevará a 500 euros en el segundo periodo y siguientes, siempre que en el inmediatamente anterior se haya percibido.

Este sistema de incentivos se financiará con cargo al Fondo de Prevención y Rehabilitación¹ constituido por el 80 por 100 del exceso de excedentes de la gestión de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. El volumen máximo será del 3% del saldo de este Fondo existente a 31 de diciembre del ejercicio anterior y se aplicará a cada una de las mutuas de manera proporcional a su contribución.

¹ Como se verá más adelante, el 80% del exceso de excedentes se destinará a fines generales de prevención, debiéndose ingresar en el Banco de España.

Las empresas que deseen optar al incentivo deberán presentar su solicitud en la mutua o entidad gestora que asuma la protección de sus contingencias profesionales, se solicitarán del 1 de abril al 15 de mayo de cada año. Se reconocerán y abonarán en 2010 los correspondientes al ejercicio de 2009, en los plazos y condiciones establecidos en la norma.

Se establece por tanto como fecha inicial de observación el 1 de enero de 2009.

La mutua será quien abonará los importes a sus empresas mutualistas beneficiarias y la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social será quién habrá de dictar la resolución que apruebe o deniegue la concesión de dicho incentivo.

Hemos comentado que las empresas deberán permanecer durante un plazo de tres años en la misma mutua, pero hay que añadir una excepción. En el caso de que la mutua no consiga beneficios, y por tanto los excedentes que se comentaban anteriormente, las empresas que estén aseguradas en dicha mutua no podrán optar a la mencionada bonificación, y por tanto dichas empresas sí podrán cambiar de mutua antes de los tres años obligatorios.

Para entender las medidas anteriores, así como las que vamos a ver a continuación, tenemos que enmarcar todo esto en la actual situación socio-económica en la que vivimos. Esta situación es un tanto complicada, y queda detallada en el *anexo 1* que se encuentra al final de este capítulo, a continuación de este apartado.

Vamos a ver una noticia reciente, que habla sobre los recortes presupuestarios que el Estado va a efectuar sobre los presupuestos de las mutuas, que va a marcar el futuro próximo de las mismas:

El Gobierno quiere sacrificar a las mutuas para pagar la reforma laboral

Publicado el **30-04-2010** , por **M. Tejo**

Sobran las críticas y falta tiempo para acordar una reforma laboral a gusto de todos. El Gobierno es consciente de que se acabó el tiempo de jugar a las negociaciones. La presión pública aumenta y hay que zanjar de una vez el diálogo social.

Desde esta perspectiva, Trabajo tiene puesta la mirada sobre las mutuas de accidentes laborales, llamadas a convertirse en la cabeza de turco de la reforma en ciernes. El Departamento de Corbacho quiere cerrarles el grifo de las cotizaciones sociales de las que actualmente se nutren para cubrir la asistencia sanitaria (bajas médicas, fundamentalmente) de más de 13 millones de trabajadores.

El Ejecutivo descubrió parte de sus intenciones en el documento sobre la revisión del Pacto de Toledo del 29 de enero. En ese texto, apuntaba ya a la necesidad de reflexionar sobre “si deben ser las cotizaciones sociales las que sigan soportando la financiación de la asistencia [que prestan las mutuas de

accidentes de trabajo] , o si debemos transitar hacia un modelo basado en impuestos o mixto”. Pues bien, esta semilla, entonces desapercibida, ha comenzado a echar raíces.

Corbacho está dispuesto a rebajar en torno a medio punto las cuotas por contingencias profesionales, lo que supone un ahorro de 350 millones, según ha calculado el sector. Los sindicatos, claramente reacios a la medida, obtendrían a cambio el privilegio de tener un sillón en los consejos de administración de cada una de las treinta mutuas en activo. Todo un caramelo.

Y de la teoría a la acción. Trabajo aprobó en marzo una resolución, a cuyo contenido completo ha tenido acceso EXPANSIÓN, en la que avisa del recorte de 251,7 millones de euros entre los centros dependientes de la secretaría de la Seguridad Social –fundamentalmente las mutuas–, bajo el pretexto de “medidas de austeridad” (ver apoyo). La cantidad es similar, casualmente, al colchón financiero que aspira a rascar el Ejecutivo con la rebaja de cuotas.

Este último gesto ha sido la puntilla para poner en pie a las mutuas, que llevan semanas sospechando la estrategia. De hecho, han remitido un informe a la Administración para intentar frenar la pirueta.

Además, y para sorpresa de todos los grupos, esta trama se negocia también en la Comisión del Pacto de Toledo. ¿Casualidad? No tanto, ya que el giro que planea el Ejecutivo también afectaría –mejor dicho beneficiaría– a la Seguridad Social. Y es que el Ejecutivo plantea que “una parte de las actuales reservas” de las mutuas –valoradas en 3.000 millones– financien “en un periodo de transición amplio” los servicios que ahora prestan, hasta que su control pase gradualmente a los sistemas de salud autonómicos.

Otro “destino natural” de esta partida sería la llamada hucha de las pensiones, que alcanza 60.000 millones. A finales de 2010 el 90% de este fondo estará invertido en deuda pública nacional.

La idea ‘multiuso’

1. El Ejecutivo está dispuesto a recortar 0,5 puntos las cuotas por contingencias profesionales –lo que ahorraría 350 millones al sector privado– , a cambio de que los sindicatos entren en los Consejos de las mutuas.

2. Dotadas de menos presupuesto, el Gobierno habría allanado así el terreno para trasladar los servicios que prestan las mutuas (principalmente gestionan altas y bajas médicas) a los servicios de salud autonómicos.

3. El guión también deja abierta la puerta a usar las reservas que han ido acumulando las mutuas (3.000 millones) para abonar la hucha de las pensiones, cuyos recursos están invertidos en un 90% en deuda pública.

Un reglamento, una intención

La reforma laboral va cogiendo cuerpo. Como adelantó este diario el 15 de abril, el Ejecutivo ha empezado a negociar la idea de allanar los requisitos para usar el contrato por despido objetivo –con un coste de indemnización de 20 días–, a cambio de cargar al Fogasa –que vive gracias a las cuotas empresariales– parte de las indemnizaciones por despido.

Para hacer más atractiva la oferta, Moncloa dejó la puerta abierta a rebajar las cotizaciones que pagan las sociedades. Lo que faltaba entonces por detectar era qué epígrafe se tocaría. Pues bien, el capítulo que Trabajo planea recortar es el de las cuotas por contingencias profesionales, de las que se nutren las mutuas para gestionar las altas y las bajas médicas de buena parte de los trabajadores.

En este sentido, el pasado 11 de marzo, la secretaría de Estado de la Seguridad Social aprobó una resolución que limita su actuación. En concreto, les prohíbe “la apertura de nuevas delegaciones o instalaciones”, y les obliga a “suprimir los gastos de publicidad y promoción”, unas reglas restrictivas que han sorprendido por su dureza. Con esta política, justificada como una estrategia de austeridad, Trabajo pretende obtener un colchón extra de “251.772,04 miles de euros”. Esta cantidad equivale al recorte de cuotas sociales (de medio punto) con el que el Ejecutivo pretende atraer a CEOE.

<http://www.expansion.com/2010/04/29/economia-politica/1272577014.html>

En el Anexo III podemos encontrar para su consulta la resolución del 11 de marzo que se comenta en el artículo anterior.

Por todo esto, la conclusión a la que llegamos es que nos encontramos en momentos difíciles para todos, es el momento de reflexionar y de ver que medidas deben de tomar las mutuas para ser más competitivas para poder seguir existiendo.

Con estos recortes presupuestarios se llevará a una agrupación mayor e incluso a la desaparición de ciertas mutuas. Por este motivo es necesario una reestructuración, y una mejora en el funcionamiento de los sistemas de información, para ser más competitivos y agregar más valor que las demás mutuas.

ANEXO 1: SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA Y LABORAL EN ESPAÑA (2008-2010)

Qué mejor manera de explicar la actual situación que recurrir a la memoria que realiza el Consejo Económico y Social (CES) todos los años por mandato legal (contenido en el artículo 7.1.5 de la Ley 21/1991). Esta memoria la lleva elaborando el CES durante 16 años.

Aquí, solamente vamos a poner los apartados más significativos de la memoria, pero para quien desee consultarla dejamos un enlace que permite acceder a la misma en formato pdf:

<http://www.ces.es/servlet/noxml?id=CesColContenido%20M01246456337338~S8387139~NMEMORIA%202008.pdf&mime=application/pdf>

ESPAÑA 2008. MEMORIA SOBRE LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA Y LABORAL

01/06/2009

I. Panorama Económico

1. Contexto Internacional y europeo

En 2008 se inició una crisis económica real, ya no sólo financiera, que alcanzó a todas las economías con mayor o menor intensidad.

La Unión Europea ha tomado las decisiones para afrontar la crisis de forma aislada y descoordinada en sus respectivos territorios, como consecuencia de su debilidad institucional.

Hasta abril de 2009, los numerosos planes de estímulo no han conseguido revertir o ni tan siquiera suavizar la tendencia a un empeoramiento.

No obstante, se está empezando a constatar que las caídas de la actividad son cada vez de menor intensidad.

Para la Unión Europea, 2008 fue un año especialmente difícil.

La respuesta dada por el BCE con sus decisiones sobre los tipos de interés se puede considerar tímida y tardía.

Por lo que se refiere a la Estrategia renovada de Lisboa se hizo patente la imposibilidad de alcanzar los objetivos previstos para 2010, por lo que ésta quedaba en segundo plano ante la coyuntura más reciente.

3. Economía Española

La evolución de la economía española durante 2008 manifestó la contundencia del impacto de la economía mundial. La desaceleración iniciada durante el verano de 2007 desembocó en crisis económica en la segunda mitad del año 2008.

La larga fase expansiva se había acompañado de un excesivo sesgo de la demanda interna hacia el consumo privado y la inversión en construcción, tanto de las empresas como de las familias, apoyándose en crecientes niveles de endeudamiento.

El inicio de la crisis financiera, con el estallido de la crisis hipotecaria, a partir del verano de 2007, truncó la posibilidad de lograr una corrección gradual de los desequilibrios. El desplome del sector de la construcción afectaría un elevado número de ramas de actividad, sobre todo industriales..

La economía española registró en 2008 un crecimiento medio de su Producto Interior Bruto del 1,2 por 100, dos puntos y medio por debajo de la tasa media de crecimiento del ejercicio anterior.

Entrada de la economía española en un periodo recesión. Sólo el sector servicios creció en el último trimestre de 2008 (1,7 por 100). El resto de sectores redujo su producción (la construcción, un 8,0 por 100, industria, un 5,5 por 100 y agricultura, un 2,7 por 100).

Dificultades de acceso al crédito para las empresas, especialmente. pequeñas y medianas empresas.

Tal y como ocurre desde el año 1997, la inversión directa española bruta en el exterior fue en 2008 superior a la extranjera directa en España, pero en esta ocasión en escasa medida.

El déficit comercial de mercancías se redujo por primera vez en los últimos seis años (mayor incremento de las exportaciones, que de las importaciones).

El 2008 supuso un considerable reto a las actuaciones discrecionales de política económica. La actuación de los estabilizadores automáticos era insuficiente para resolver una crisis. Los impulsos fiscales resultaron ser el único instrumento con el que se contaba en el corto o medio plazo para hacer frente a la caída de la actividad. Las actuaciones de gasto público, independientemente de su financiación, tanto de consumo como de inversión, resultaron, entonces, esenciales para sostener la actividad.

En 2008 se produjo una fuerte caída de la recaudación por impuestos indirectos, muy asociada al declive del sector de la vivienda.

En 2008 las Administraciones públicas cerraron sus cuentas con un déficit del 3,8 por 100 del PIB. El superávit de la Seguridad social se redujo al 0,8 por 100

del PIB, prácticamente por el importante aumento del déficit del servicio público de empleo estatal.

La nueva deducción de 400 euros es de una eficacia resulta dudosa, habida cuenta de que no beneficia a los colectivos con menor nivel de renta.

La eliminación del impuesto sobre el patrimonio beneficia a las rentas altas, y su oportunidad es seriamente cuestionable porque es previsible que la merma recaudatoria no revierta en aumentos de la demanda.

La situación actual plantea importantes retos al sector público y exige profundizar en la racionalización del gasto y en la mejora de la eficiencia de la gestión pública, Hay que combatir decididamente el fraude fiscal. Si fuera necesario, además, ir a reformas impositivas que permitan incrementar los ingresos públicos sin afectar negativamente a la demanda agregada. Dirigir la presión fiscal a los contribuyentes que hasta ahora traducen la menor presión en mayor ahorro y no en mayor gasto.

El deterioro de la economía española en 2008 ha aumentado las disparidades regionales.

II. Mercado de Trabajo y Relaciones Laborales

1. Mercado de trabajo y políticas de empleo

El repunte del desempleo se agudizó de forma intensa a finales de 2008. Y seguirá aumentando.

En la UE-27 la tasa de paro se situó a finales de 2008 en el 7,3 por 100 de la población activa, cuatro décimas más que en 2007; en España el aumento superó los 5 puntos hasta situarse en el 13,9 por 100 a finales de año (la más alta de la Unión).

En España: fuertes caídas en el empleo y aumentos aún mayores en el paro. Predominio de la extinción o no renovación de los contratos temporales y del despido con reconocimiento de improcedencia y abono de sus indemnizaciones..

Altísima velocidad de ajuste a través de la cantidad de empleo. El origen de ese fortísimo crecimiento del paro es la confluencia de las pérdidas de empleo con aumentos de la población activa, en torno al 2%

Sectorialmente, la construcción, aportó un 62 por 100 al saldo negativo. El sector primario aportó algo más de un 5 por 100, aunque el sector servicios mantuvo un resultado todavía positivo (un 1,5 por 100) en el cuarto trimestre del año.

La caída del empleo en 2008 se concentró en el de carácter asalariado en el sector privado. Crecimiento de asalariados en el sector público (116.000 más).

En el empleo por cuenta propia el descenso fue menor. Dentro del asalariado cayó con fuerza el temporal, pero no el indefinido, a diferencia de lo que ocurrió en la crisis de los noventa (donde cayeron ambos tipos). Ello obedece no sólo al sector público sino también al sector privado, y, más en concreto, a las mujeres.

Aumento de los despidos en 2008. En diciembre de 2008, 7.000 despidos corresponden a EREs de extinción.

Lacrisis se ha traducido, no sólo en pérdida de empleo asalariado en el sector privado, si no en desaparición de empresas (debilidades en el tejido productivo).

Se celebraron 1,9 millones de contratos indefinidos (cerca de 800.000 conversiones y el resto nuevos), con un ritmo mensual descendente pero que aún en diciembre recogió 103.000 nuevos registros de indefinidos.

Además de las conversiones, se registraron 236,4 miles de contratos indefinidos “de fomento”; y 876,1 miles de nuevos contratos indefinidos ordinarios, (bonificados o no bonificados).

Retroceso en el proceso de convergencia en empleo en las Comunidades Autónomas por los efectos negativos del incremento del desempleo.

En cuanto a las actuaciones de formación, los datos del SPEE muestran niveles de inserción sólo ligeramente inferiores al año anterior. Del total formado en 2007, el 68,5 por 100 encontró empleo en 2008; la construcción redujo 7 puntos esa inserción, siendo ahora la industria y los servicios, con un 70 y un 68 por 100, los sectores con mejores resultados .

Los participantes en acciones de formación de demanda en el año 2008 son en su mayoría el grupo de edad de 26 a 45 años, el género masculino, con al menos educación secundaria, y en una considerable proporción (43 por 100) trabajadores cualificados. El 42 por 100 proviene de empresas de más de 1.000 trabajadores.

2. Diálogo social y relaciones laborales

Firma de la Declaración para el impulso de la economía, el empleo, la competitividad y el progreso social suscrito por el Gobierno, las organizaciones sindicales, CCOO y UGT, y empresariales, CEOE y CEPYME.

La crisis ha determinado la falta de acuerdo de interlocutores sociales sobre el Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva (ANC).

Las cláusulas de empleo en los últimos años ha sido de progresivo aumento. Actualmente, el 50 por 100 de los convenios contiene algunas de estas cláusulas, que cubren al 60 por 100 de los trabajadores.

En 2008 hubo 792 huelgas con un total de 1,5 millones de jornadas no trabajadas (no hay cambios destacados respecto a años anteriores).

Accidentes de trabajo: el índice de incidencia, en 2008 se mantuvo la tendencia a la baja, (reducción del 10,3 por 100). Reducción, de un 18,2 por 100, de los accidentes graves.

I. Calidad, Equidad y Sostenibilidad de las Políticas Sociales

La población española vivió el mayor crecimiento de su historia en los diez años que precedieron a 2008 debido a la intensidad del fenómeno migratorio.

Sin embargo, según las últimas proyecciones del INE a corto plazo, de un crecimiento interanual medio de 720.000 habitantes entre 2002-2008, en la próxima década se pasaría a un crecimiento medio anual en torno a los 380.000, como consecuencia de una previsible reducción paulatina del número de nacidos.

El mayor incremento se producirá entre los mayores de 64 años, que aumentarán un 19,2 por 100 en la próxima década, un crecimiento de 1,44 millones de personas de esta edad.

Junto a la sostenibilidad financiera de la red de protección social que se ha conseguido desplegar en España, sigue siendo necesario mayor esfuerzo para continuar mejorando la eficiencia en la gestión, la calidad y la igualdad en el acceso a las distintas prestaciones y servicios.

2. Educación y Sociedad del Conocimiento

La necesidad de avanzar en el cambio hacia un nuevo modelo productivo basado en la competitividad y el conocimiento, exige altos niveles de formación y cualificación de la mayor parte de la población.

España es uno de los países europeos que más esfuerzos debe realizar para alcanzar los objetivos de Lisboa en materia de educación y formación.

El sistema educativo español debe aumentar la escolarización en el primer ciclo de educación infantil, mejorar los rendimientos educativos de la educación primaria, incrementar las competencias lingüísticas y en TICs de la población escolar, y finalmente, un descenso de las diferencias territoriales respecto a los progresos y rendimientos del alumnado.

La Formación Profesional continúa siendo una opción poco elegida por el alumnado, siendo necesario impulsar políticas que generen una mayor demanda y aceptación de esta opción

En España se está produciendo una reducción del alumnado en las carreras de ciencias experimentales y las técnicas, descenso que se debería intentar reducir,

Es necesario dotar de un mayor reconocimiento social la actividad investigadora en la Universidad y aumentar la eficacia en los procesos de comunicación y exteriorización de sus capacidades de I+D para aumentar su capacidad de transferir el conocimiento generado al entorno productivo.

El CES subraya que el fracaso escolar está vinculado a factores relacionados con el contexto económico y social del alumno, el entorno familiar, y a otros más ligados con el propio sistema educativo.

Y también guarda relación la elevada oferta de empleo poco cualificado que ha existido durante la fase de fuerte crecimiento económico.

3. Vivienda y Cohesión Social

Claro exceso de oferta, que diferentes estimaciones cuantifican entre las 900 mil y un millón trescientas mil viviendas nuevas sin vender..

Es posible que se incremente la demanda potencial de vivienda en alquiler que sigue siendo minoritaria e insuficiente para cubrir las necesidades residenciales de los hogares.

4. Medio Ambiente y Sostenibilidad

La creciente capacidad tecnológica e innovadora representa una oportunidad para adecuar las producciones a lo establecido en términos de consumo energético, reducción de emisiones y vertidos o tratamiento de residuos, cambios que se traducirán en un ahorro de recursos y la reducción del riesgo de infracciones y sanciones.

6. Salud y Sistema Sanitario

Las listas de espera siguen estando muy presente en la valoración ciudadana del SNS, condicionando las preferencias a la hora de acudir a un servicio sanitario concreto. La mayoría de la población no percibe que la situación haya mejorado.

En las últimas décadas se ha prolongado la esperanza de vida en todos los países occidentales, incluida España.

Desde el 2000, la población protegida habría aumentado una media del 15,4 por 100, con importantes variaciones territoriales.

En lo que concierne al personal sanitario, actualmente hay en España 165.967 médicos asistenciales, 375 por cada 100.000 habitantes, de los que 119.660 trabajan en el Sistema Nacional de Salud. El número de especialistas asciende a 141.579, es decir, 319 por cada 100.000 habitantes. A pesar de ello, el déficit es del 2 por 100, lo que significa que son necesarios alrededor de tres mil profesionales más. Una parte importante del problema se explica por la escasez de personal enfermero,

7. Protección Social

7.1. Tendencias en protección social

En 2006, el gasto en protección social en España era equivalente al 20,9 por 100 del PIB, situándose a una distancia considerable tanto de la media de la UE 27 (27,2 por 100 del PIB como de la UE 15 (27,8 por 100).

Todas las funciones han crecido más que la media de la UE. Las que más han aumentado han sido precisamente las que a mayor distancia se encuentran de los promedios europeos: vivienda y exclusión social (9 por 100) y familia e hijos (7,7 por 100).

El aumento del gasto en atención sanitaria y en desempleo (en ambos casos del 6,2 por 100), junto al incremento del 3,1 por 100 experimentado por las pensiones de jubilación y viudedad concentran el 85 por 100 del gasto en protección social.

7.2. Principales magnitudes del Sistema de Seguridad Social

El total de ingresos del sistema de pensiones sería suficiente para cubrir los gastos totales hasta el año 2023.

A partir de 2024 el importe del Fondo se destinaría a equilibrar la insuficiencia de ingresos, agotándose su margen de maniobra en el año 2029.

Estas proyecciones, sin embargo, deben tomarse con cautela, siendo necesaria una revisión continua de los diferentes parámetros que determinan la sostenibilidad del sistema.

7.4. Envejecimiento y jubilación

El importe medio de las pensiones de jubilación fue de 719,68 euros mensuales, tras producirse un crecimiento interanual del 6,8 por 100, por encima de la media de los últimos años. En el caso de las altas, la media se situó en 852,11 euros, frente a los 663,17 euros de las bajas,.

En 2008, el 27,3 por 100 de las pensiones en vigor percibieron complementos a mínimos, aumentando ligeramente la aportación del Estado a la financiación de dichos complementos, hasta el 36,15 por 100 del total.

Las jubilaciones anticipadas aumentaron un 10,8 por 100 en 2008. Llama particularmente la atención la evolución de la jubilación anticipada parcial, que ha crecido un 22,3 por 100.

Descontadas las jubilaciones anticipadas y las del SOVI, las altas en jubilación de mayores de 65 años con porcentaje de demora aplicado (en total 11.704), representaron el 8 por 100 del total de entradas en jubilación en 2008 y el 43, 6 por 100 del incremento de nuevas altas en relación a 2007.

7.6. Servicios sociales y atención a la dependencia

La puesta en marcha del Sistema de Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD), se ha caracterizado por un claro predominio de las prestaciones económicas, en detrimento de los servicios, postergando la inversión en el desarrollo y mejora de las infraestructuras para la prestación de servicios de calidad, lo que, dada la premura con la que se inauguró el SAAD. La aplicación de los baremos no se ha producido de forma homogénea en toda España.

7.7. Protección por desempleo

La magnitud e intensidad del desempleo en España constituyen un desafío sin precedentes para el sistema público de protección por desempleo, que habrá de continuar revisando la extensión de su acción protectora, en conjunción con el resto de mecanismos de sustitución de rentas en situaciones de carencia de ingresos en el ámbito de los servicios sociales, en orden a su adecuación al aumento de las situaciones de necesidad.

8. Inmigración e Integración Social

A 1 de enero de 2008 se encontraban empadronados en España un total de 5.268.762 extranjeros, lo que representa el 11,41 por 100 de población.

Hay un claro predominio de proyectos migratorios a medio y largo plazo entre la población extranjera residente en el país, que difícilmente desaparecerán, especialmente entre los que cuentan con un elevado arraigo familiar, máxime teniendo en cuenta que la incertidumbre económica es aún más acusada en la mayoría de sus países de origen.

Resulta fundamental evitar el riesgo de fracturas sociales entre extranjeros y autóctonos, tan perjudicial para la cohesión social como habitual en tiempos de crisis, requiere el mantenimiento de las políticas de integración.

9. Inclusión Social e Igualdad de Oportunidades

9.1. Pobreza y exclusión social

La situación de la desigualdad, la pobreza y la exclusión social en Europa no ha mejorado en los últimos años de crecimiento económico: 79 millones de europeos, el 16 por 100 de la población europea, estaba por debajo del umbral de pobreza.

En España, a pesar del buen comportamiento de la economía española en los últimos años apenas se han producido avances en este terreno.

Mayor probabilidad entre mujeres y personas mayores, la infancia, la inmigración o los trabajadores desocupados.

Extraído de la página web del CES (Consejo Económico y Social):

<http://www.ces.es/detalleNovedad.jsp?tipoNovedad=1&id=5529>

2. ORGANIZACIÓN DE LAS MUTUAS

Ya se ha comentado qué es una mutua, así que vamos a proseguir viendo los requisitos necesarios para poder constituir una mutua, y seguidamente veremos cómo tiene que estar organizada.

2.1. CONSTITUCIÓN DE LAS MUTUAS

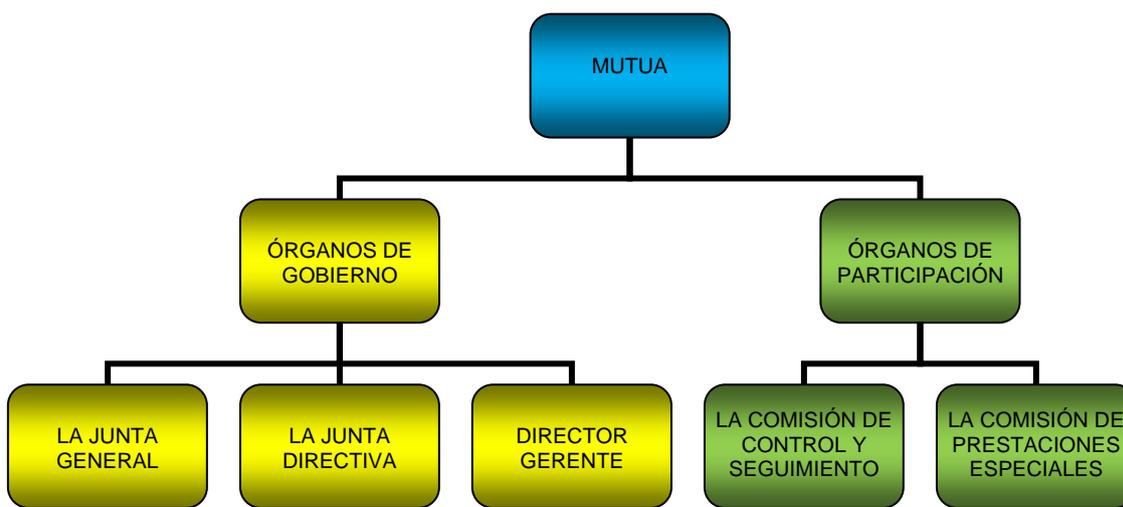
Para la constitución y el funcionamiento de las mutuas, tenemos unas condiciones y requerimientos mínimos, establecidos en el *Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social* (artículo 9) y en el *Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social* (artículo 60):

1. Que concurren, como mínimo, 50 empresarios y 30.000 trabajadores, cotizando un volumen de cuotas no inferior al límite que reglamentariamente se establezca.
2. Que limiten su actividad, sin perjuicio de lo establecido en la disposición adicional undécima de esta Ley (*Real Decreto Legislativo 1/1994*), a la protección, en régimen de colaboración, de las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.
3. Que presten fianza como garantía del cumplimiento de sus obligaciones, en los términos establecidos en el artículo 19 del Real Decreto 1993/1995. Las disposiciones de aplicación y desarrollo del presente Reglamento establecerán los términos y condiciones para constituir la fianza, así como la cuantía inicial de la misma, que no podrá ser inferior a 30.000.000 de pesetas (180.304 €).

2.2. ORGANIZACIÓN INTERNA DE UNA MUTUA

La ley también nos señala cómo ha de estar organizada una mutua, por lo tanto, antes de pasar a nuestro caso de estudio, vamos a ver su organización teórica. Esta organización se encuentra recogida en el capítulo IV del *Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social*.

Las mutuas estarán compuestas por órganos de gobierno, y órganos de participación, tal y cómo se muestra en la siguiente figura:



La Junta general y la junta directiva son órganos colegiados de gobierno. Ahora vamos a ver en profundidad las diversas partes de la mutua:

A. Órganos de gobierno:

1. La Junta general.

La Junta general es el órgano superior de gobierno de la mutua, estando integrada por todos sus asociados, siempre que estén al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones sociales, y un representante de los trabajadores de la mutua en cuestión, que deberá ser elegido.

Entre sus competencias se encuentran:

- Aprobar los anteproyectos de presupuestos y las cuentas anuales.
- Reformar los estatutos.
- Elegir los miembros de la Junta directiva, para constituirla.
- Fusión, absorción y disolución.
- Exigencia de responsabilidad a los miembros de la Junta directiva, si procediese.
- Reformar los estatutos.

2. La Junta directiva.

Es el órgano de dirección, escogido por la Junta general.

La Junta directiva, tendrá a su cargo el gobierno directo e inmediato de la entidad, correspondiéndole la convocatoria de la Junta general y la ejecución de los acuerdos adoptados por la misma, así como las demás funciones que se establezcan en los estatutos, comprendiéndose entre ellas la exigencia de responsabilidad al Director Gerente, en los supuestos previstos. Le corresponderán también las facultades de representación de la Mutua.

Será compuesta por el número de asociados que se señale en los estatutos, hasta un máximo de veinte miembros, formando parte de la misma el representante de los trabajadores.

No podrán formar parte de la Junta directiva:

- Las empresas asociadas que no estén al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones como mutualistas de la entidad y, en general, en el de las obligaciones derivadas de la legislación social, si las infracciones se hubieran tipificado como graves o muy graves.
- Las personas que, en su condición de agentes o comisionistas, se dediquen a la tramitación por cuenta de la Mutua, de convenios de asociación para la cobertura de los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Cualquier persona, ni por sí mismo ni en representación de empresa asociada, que mantenga con la Mutua relación laboral, de prestación de servicios de carácter profesional o que, por cualquier otro concepto, perciba de la entidad prestaciones económicas, a excepción del representante de los trabajadores.

No podrá recaer en una misma persona y simultáneamente más de un cargo de la Junta directiva, ya sea por sí mismos como mutualistas, o en representación de otras empresas asociadas.

Cada uno de los miembros de la Junta directiva deberá suscribir los anteproyectos de presupuestos y cuentas anuales, antes de su remisión a la Junta general para su aprobación.

Los miembros de la Junta directiva no podrán comprar ni vender para sí mismos, ni directa ni por persona o entidad interpuesta, cualquier activo patrimonial de la entidad.

La Junta general designará a los asociados que hayan de constituir la Junta directiva. El Director Gerente concurrirá con voz y sin voto a las reuniones de la Junta.

Los designados para formar parte de la Junta directiva no comenzarán a ejercer sus funciones hasta que sus nombramientos sean confirmados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Los miembros de la Junta directiva responden frente a la Seguridad Social, la Mutua y los empresarios asociados, por el daño que causen por actos contrarios a la normativa aplicable o a los estatutos, así como por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo.

En ningún caso exonerará de responsabilidades la circunstancia de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la Junta general.

Los estatutos establecerán dicha responsabilidad y la forma de hacerla efectiva.

Antes de pasar a la figura del director gerente, hace falta comentar cómo se realizarán las reuniones y la consecución de acuerdos en los órganos de gobierno que acabamos de ver.

- Tanto la Junta directiva como la general podrán reunirse, con carácter ordinario o extraordinario, en los casos y con los requisitos establecidos en los estatutos. En todo caso, la Junta general se reunirá con carácter ordinario una vez al año.
- Los acuerdos de los órganos de gobierno se aprobarán por mayoría simple de los asistentes, salvo exigencia estatutaria expresa de una mayoría cualificada para determinados acuerdos. No obstante, los acuerdos relativos a la reforma de los estatutos, así como los referentes a fusión, absorción o disolución de la entidad, deberán ser tomados en Junta general extraordinaria, convocada expresamente al efecto.
- De todas las reuniones se extenderán las correspondientes actas, que se transcribirán en los libros destinados a tal fin.
- Las Mutuas comunicarán las convocatorias de las reuniones de sus Juntas generales, ordinarias o extraordinarias, al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con quince días de antelación al señalado para la celebración de aquéllas y acompañando relación de los asuntos a tratar. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrá designar un representante para que pueda asistir a la celebración de las indicadas Juntas. Las Mutuas vienen obligadas a remitir al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el plazo de quince días desde su celebración, una copia certificada de las actas de las Juntas generales.

3. El Director Gerente:

Cuya designación, por su carácter profesional, deberá recaer en persona que no tenga la condición de asociado, y que de manera ejecutiva dirige diariamente la mutua.

La Junta directiva será quien designará un Director Gerente, delegando en el las funciones que se establezcan en los estatutos. Siendo la Junta directiva quien tendrá que vigilar su buen hacer, tal y como marquen los estatutos.

No podrán ser Director Gerente:

- Quienes pertenezcan al Consejo de Administración o desempeñen cualquier actividad remunerada en cualquier empresa asociada a la Mutua.
- Quienes, ellos mismos, sus cónyuges o hijos sometidos a patria potestad, ostenten la titularidad de una participación igual o superior al 25 por 100 del capital social en cualquiera de las empresas asociadas a la Mutua.
- Quienes, como consecuencia de un expediente sancionador, hubiesen sido suspendidos en sus funciones, hasta el tiempo que dure la suspensión.
- Quienes, en su condición de agentes o comisionistas, se dediquen a la tramitación, por cuenta de la Mutua, de convenios de asociación para la cobertura de los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Quienes, bajo cualquier forma, tengan intereses opuestos a los de la Mutua.

No podrá comprar ni vender para sí mismo, ni directa ni por persona o entidad interpuesta, cualquier activo patrimonial de la entidad.

No comenzará a ejercer sus funciones hasta que su nombramiento sea confirmado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El Director Gerente responde frente a la Seguridad Social, la Mutua y los empresarios asociados, por el daño que cause por actos contrarios a la normativa aplicable o a los estatutos, así como por los realizados sin la diligencia con la que debe desempeñar el cargo. En ningún caso exonerará de responsabilidad la circunstancia de que el acto lesivo haya sido autorizado o ratificado por la Junta general.

Los estatutos establecerán dicha responsabilidad así como la forma de hacerla efectiva.

B. Órganos de participación:

1. La Comisión de control y seguimiento.

La Comisión de control y seguimiento es el órgano a través del cual se realiza la participación institucional de los trabajadores y los empresarios en el control y seguimiento de la gestión desarrollada por las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

De conformidad con lo establecido en el número cinco del artículo 39, de la Ley 42/1994, de 30 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y de orden social, la participación institucional en el control y seguimiento de cada una de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social se llevará a cabo a través de la Comisión de control y seguimiento.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social regulará el número de miembros, con un máximo de diez, de la Comisión de control y seguimiento, atendiendo a la dimensión y características de cada Mutua, es decir, dependiendo de las cuotas obtenidas en el ejercicio anterior tendrá mayor o menor número de miembros hasta diez. Se encuentra regulado por la Orden de 2 de agosto de 1995, estableciéndose en función de las cuotas de la siguiente manera:

Cuotas de la Seguridad Social	Número de miembros
Menos de 60,10 millones de euros	6 miembros
Entre 60,11 y 120,20 millones de euros	8 miembros
Más de 120,21 millones de euros	10 miembros

Del número de miembros de cada Comisión de control y seguimiento corresponderá la mitad a la representación de los trabajadores protegidos por la Mutua, a través de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito territorial de actuación de la entidad, y la otra mitad a la representación de los empresarios asociados a aquélla, elegidos a través de las organizaciones empresariales de mayor representatividad.

El presidente de la Comisión de control y seguimiento será el de la propia Mutua. No podrá ser miembro de la misma cualquier otra persona que trabaje para la entidad o sea miembro de su Junta directiva.

Sus funciones generales son de información, participación, propuesta y control. En concreto las competencias de la Comisión de control y seguimiento de cada Mutua son las siguientes:

- Conocer los criterios de actuación de la Mutua.
- Participar en la elaboración del anteproyecto de presupuestos de la Mutua.
- Informar el proyecto de memoria anual, previo a su remisión a la Junta general.
- Tener conocimiento previo de las propuestas de nombramiento del Director Gerente.
- Tener conocimiento y ser informada de la gestión llevada a cabo por la entidad.
- Proponer cuantas medidas se estimen necesarias para el mejor cumplimiento de los fines de la Mutua, en el marco de los objetivos generales de la Seguridad Social.

- En general, poder solicitar cuanta información genérica se precise respecto a la gestión realizada por la entidad.

De acuerdo con las previsiones anteriores, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, previo informe del Consejo General del Instituto Nacional de la Seguridad Social, aprobará las reglas de funcionamiento de las Comisiones de control y seguimiento de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

2. La Comisión de prestaciones especiales.

La Comisión de prestaciones especiales tendrá a su cargo la concesión de los beneficios de la asistencia social que hayan de ser satisfechos por la Mutua con cargo al 10% de excedentes que obtenga.

La asistencia social consistirá en la concesión de los servicios y auxilios económicos que, en atención a estados y situaciones concretas de necesidad, se consideren precisos.

Las prestaciones de asistencia social, de carácter potestativo claramente diferenciado de las prestaciones reglamentarias, pueden concederse a los trabajadores al servicio de los empresarios asociados y a sus derechohabientes que, habiendo sufrido un accidente de trabajo o estando afectados por enfermedades profesionales, se encuentren en dichos estados o situaciones de necesidad.

La Comisión de prestaciones especiales estará constituida por el número de miembros establecido en los estatutos, de los que la mitad corresponderá a representantes de los trabajadores empleados por las empresas asociadas y la otra mitad a representantes de los empresarios asociados, designados por la Junta directiva. Su Presidente será elegido por la propia Comisión de entre sus miembros.

La designación de los representantes de los trabajadores, que deberá recaer en trabajadores de las empresas asociadas, se hará por las organizaciones sindicales que hayan obtenido el 10 por 100 o más de delegados de personal y miembros de comités de empresa y de los correspondientes órganos de las Administraciones públicas en las provincias en las que radican las empresas asociadas, en términos proporcionales a los resultados obtenidos por aquéllas en dichas provincias.

La Comisión de prestaciones especiales se reunirá para resolver sin demora los asuntos de su competencia, con la periodicidad que se indique en los estatutos de la Mutua.

2.3. CONTROL OFICIAL DE LAS MUTUAS

Cómo cualquier empresa, las mutuas, se encuentran sometidas a un control genérico (Seguridad Social, Hacienda, etc.), pero además éstas se encuentran sometidas a un control oficial sobre su funcionamiento, tanto a la hora de su creación (como ya hemos visto) cómo de su actuación ordinaria o su disolución.

Estos controles específicos también los podemos encontrar en el *Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social*, se encuentran enumerados en el capítulo VIII.

Ahora vamos a ver estos controles de manera resumida:

- **Inspección de trabajo y Asuntos Sociales:** Es el órgano encargado de vigilar el cumplimiento de las disposiciones referidas a su constitución, organización, gestión y funcionamiento.

Las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Asuntos Sociales se realizarán de forma regular y periódica, de acuerdo con las normas que para ello se fijen por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y se pondrán en conocimiento de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, también se deben de reflejar en el libro habilitado a tal efecto.

- **Ministerio de trabajo y S.S. (interventor gral.):** Es el órgano que realiza los procedimientos de intervención, auditoría general de cuentas y medidas cautelares:
 - Se adoptarán medidas cautelares cuando se detecte déficit acumulado superior al 25% de las reservas de obligaciones inmediatas, disminuciones de reserva en las obligaciones por debajo del 80%, cuando se detecten dificultades de liquidez que originen demora o incumplimiento en el pago de prestaciones y desequilibrios económico - financieros que lleven a la insolvencia.
 - Las medidas cautelares pueden consistir en requerir la presentación de planes de viabilidad, acordar la reposición de las reservas obligatorias, convocar reunión de los órganos de gobierno designando un presidente que dé cuenta de la situación, suspender sus funciones a los directivos, ordenar medidas correctoras e intervenir la entidad. Previo a estas medidas cautelares debe existir audiencia previa de la mutua y la instrucción del correspondiente expediente administrativo.

Por todo esto, las infracciones cometidas por las mutuas, serán objeto de sanción por el órgano correspondiente (Inspección de Trabajo o Interventor General de la S.S.).

Estas infracciones están tipificadas como leves, graves y muy graves, y siendo el régimen sancionador es el mismo que se les aplica a los empresarios.

Por el *Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre*, en el artículo 55 *Infracciones y sanciones*, esto se encuentra regulado por la *Ley 8/1988, de 7 de abril, sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social (Vigente hasta el 1 de enero de 2001)*, actualmente es regulado por el *Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social*.

2.4. LIBROS Y REGISTROS

Las mutuas están obligadas a llevar en forma y al día los siguientes libros y registros. Podrán llevar estos libros y registros, por sistemas informáticos, electrónicos u otros similares que, debidamente autorizados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, ofrezcan las mismas garantías que aquéllos.

Los libros son:

- **Libro de actas de órganos de gobierno y participación.** Es el libro de actas de la junta general, de la junta directiva, de la comisión de control y seguimiento y de la comisión de prestaciones especiales.

En este libro se incluirán las actas de las sesiones que dichas juntas y comisiones celebren y en ellas se reflejarán de modo sucinto pero completo, nombre y número de asistentes a las mismas, deliberaciones realizadas y acuerdos adoptados.

- **Libros oficiales de contabilidad:** Estos libros serán idénticos a los que tiene que llevar obligatoriamente cualquier empresa.
- **Libro de Actuaciones de la Inspección de Trabajo y Asuntos Sociales:** En él se reflejará su intervención y vigilancia así como las medidas adoptadas en tal sentido.

Los registros son:

- **Registro de las empresas asociadas y de trabajadores por cuenta propia adheridos:** En este registro se contendrán los datos necesarios para la completa identificación de cada uno de los asociados a la mutua, figurando numerados correlativamente por fechas de asociación y en el que habrán de constar necesariamente los siguientes datos:
 - Denominación o razón social de la entidad.
 - Domicilio.
 - Actividad.
 - Número de inscripción a la SS en el régimen correspondiente.
 - Fecha de efectos del documento de asociación y del de proposición (sí lo hay).
 - Fecha de baja en la mutua.
- **Registro de reconocimientos médicos:** En este registro se inscribirán por orden cronológico de ingreso en las empresas, aquellos trabajadores que hayan de ser reconocidos médicamente a efectos de enfermedad profesional. Cada hoja completa del libro se destinará a un solo trabajador y se hará constar en ella las fechas, resultados y demás datos relativos a los indicados reconocimientos médicos obligatorios.

Cuando se agote la hoja destinada al trabajador, se le dedicará otra manteniendo número y orden que se le haya asignado al libro sin que puedan quedar hojas intercaladas en blanco.

- **Registro de contingencias:** Este registro, recogerá, ordenadamente, los datos personales y profesionales del trabajador/a afectado por un accidente de trabajo, concretando: Domicilio, nombre de la empresa en que se hallaba prestando servicios, fechas de baja y alta médica, clase y gravedad de la lesión sufrida, causas de la misma e incluso una relación de las circunstancias en las que se produjo el siniestro y de las prestaciones satisfechas.

Además de estos libros y registros, deberán llevar un control pormenorizado y actualizado por provincias de:

- Asociados.
- Adheridos.
- Cotizaciones.
- Prestaciones satisfechas.
- Gastos e ingresos.
- Estos libros se pueden solicitar, para ser consultados, a través de la comisión de control y seguimiento.

2.5. ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

2.5.1. ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL

Las cuotas de contingencias profesionales son cotización empresarial por los conceptos de incapacidad temporal (IT) e incapacidad permanente, muerte y supervivencia (IMS).

La **incapacidad temporal** es aquella situación legal en la que se encuentran los trabajadores/as que no pueden realizar su trabajo por razones de salud debidos a un accidente o una enfermedad.

Se considerará en situación de **incapacidad permanente**: - El trabajador que, después de haber estado sometido al tratamiento prescrito y de haber sido dado de alta médicamente, presentara reducciones anatómicas o funcionales graves, susceptibles de determinación objetiva y previsiblemente definitivas, que disminuyan o anulen su capacidad laboral.

Dicha cotización viene determinada por unos epígrafes que agrupan ramas de actividad y dentro de éstas grupos por descripción de los trabajos concretos que se realizan. A los epígrafes se les aplica unos porcentajes multiplicadores de la base de cotización ofreciendo como resultado la cuota.

Tanto los epígrafes como las tarifas de primas para la cotización vienen regulados por el RD. 2930/1979 de 29 de diciembre, estableciéndose sistemáticamente en las normas de cotización de cada año una reducción del 10% de los porcentajes de dichas tarifas.

A las cuotas de contingencias profesionales se le deducen:

- Servicio de reaseguro (28,50% sobre las cuotas por IMS).
- Sostenimiento a los servicios comunes (26,40% sobre cuotas menos reaseguro).
- Exceso de pérdidas variable cada año, siendo un porcentaje sobre las cuotas por IMS.
- Deducción por la prestación económica de incapacidad temporal efectuada por la empresa por pago delegado en los boletines de cotización (tc/1 y tc/2).

Las cuotas menos las deducciones señaladas conforman las cuotas netas que son transferidas a las mutuas a través del documento t/8 por la Tesorería General de la Seguridad Social.

Esto se puede observar de una manera más gráfica en la siguiente figura:

<p>Cuotas A.T. (I.T. + I.M.S.)</p> <ul style="list-style-type: none">- Servicio Reaseguro (28% s/cuotas I.M.S.)- Canon Servicios comunes (28,40% s/cuotas Reaseguro)- Exceso de pérdidas (variable cada año) (es de % sobre I.M.S.)- Deducción por la prestación de I.T.
<p>= Cuotas netas en T/8 de Accidentes de Trabajo</p>

Estructura de los Cobros de Cuotas en T/8 de A.T.

2.5.2. INCAPACIDAD TEMPORAL POR CONTINGENCIAS COMUNES

Para las cuotas de contingencias comunes se calcula aplicando el 5'5% sobre la cotización empresarial y de los trabajadores por contingencias comunes. Dicha cotización viene de aplicar el 28'30% sobre las bases de cotización por contingencias comunes.

A las cuotas resultantes se le deducen:

- La prestación económica de incapacidad temporal efectuada por la empresa por pago delegado en los boletines de cotización (tc/1 y tc/2).

Las cuotas menos las deducciones señaladas conforman las cuotas netas que son transferidas a las mutuas a través del documento t/8 por la Tesorería General de la Seguridad Social. Esto se puede observar de una manera más gráfica en la siguiente figura:

Cuotas I.T.C.C. 5,5% S/Cuota General - Deducción de la Prestación de I.T.
=Cuotas netas I.T.C.C. en T/8

Estructura de los Cobros de Cuotas en T/8 de A.T.

2.5.3. OTROS INGRESOS

- Ingresos por servicios prestados. (asistencia sanitaria a accidentados de otras Mutuas, etc.).
- Ingresos Patrimoniales.
- Ingresos por cotizaciones sociales (cuotas a la seguridad social).

A continuación se muestra una tabla aclarativa de los ingresos presupuestarios de las mutuas:

Ingresos presupuestarios Estructura Económica			
Capítulo 1 Ingresos por Cuotas A.T. e I.T.C.C.	Capítulo 3 Ingresos servicios prestados y diversos	Capítulo 5 Ingresos Patrimoniales	Capítulo 8 Ingresos por operaciones de capital

2.6. GASTOS

El destino de los ingresos está diversificado de la siguiente forma:

- Prestaciones económicas:
 - Incapacidad temporal.
 - Lesiones permanentes no invalidantes.
 - Incapacidades permanentes.
 - Prestaciones derivadas de muerte y supervivencia (viudedad, orfandad, tanto alzado por fallecimiento, auxilio por defunción).
- Prestaciones sanitarias:
 - Medicina ambulatoria.
 - Medicina hospitalaria.
 - Rehabilitación.
- Gastos de administración, fijado como un porcentaje sobre cuotas.
- Higiene y seguridad.

3. ANÁLISIS DE LAS MUTUAS

3.1. ELECCIÓN DE NUESTRO CASO DE ESTUDIO

En esta tercera parte concerniente a las mutuas vamos a comenzar analizando las dos mutuas más importantes del panorama actual.

En el primer capítulo comentamos que hay veinte mutuas en España. La gran mayoría se encuentran agrupadas, por ese motivo nos interesa centrarnos en las que no lo están, aunque no por ello dejaremos totalmente de lado las que si lo están.

Nos interesa empezar fijándonos en las mutuas ASEPEYO y FREMAP puesto que son las más grandes y nos pueden aportar más información a la hora de hacer el análisis.

Cabe destacar que en este capítulo no se pretende analizar la parte correspondiente a los sistemas y tecnologías de la información de estas mutuas, esto se realizará en capítulos posteriores.

Sin más preámbulo vamos a pasar a hablar de las citadas mutuas.

3.2 ASEPEYO Y FREMAP

La información que vamos a analizar en este apartado se encuentra disponible en las respectivas páginas webs de ASEPEYO y FREMAP. En sus páginas webs podemos encontrar información de su organización interna, así como los datos económicos referentes a los años 2008 y anteriores. Utilizaremos también las memorias/informes anuales de cada una, que se pueden encontrar también en sus páginas web.

También se han consultado informes de ejercicios anteriores para recabar dicha información.

Vamos a empezar comentando su organización interna, que como se va a ver es principalmente la que se explicó en apartados anteriores, después hablaremos de datos económicos de ambas, y posteriormente de otros datos de interés más general.

3.2.1. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA MUTUA ASEPEYO

La estructura organizativa de la Mutua está formada por los órganos de gobierno, de participación y consultivos, la dirección general, las subdirecciones generales, las direcciones funcionales y la organización territorial.



Los diferentes órganos de gobierno, consultivos y regionales se reúnen conforme a las normas que les resulten de aplicación y, en ausencia de normas, en lo que disponen los estatutos de la Mutua.

Organigrama y composición de los órganos de gobierno, de participación y consultivos y del equipo de dirección

Órganos de gobierno

Junta General

Es el órgano de gobierno supremo de la Mutua y lo integran todos sus asociados y el representante de los trabajadores de la Mutua.

Junta Directiva

Tiene a su cargo el gobierno directo e inmediato de la Mutua. Está formada por 19 empresarios y el representante de los trabajadores.

Órganos de participación

Comisión de Control y Seguimiento

Órgano paritario cuyos representantes son designados por las centrales sindicales de mayor afiliación y por las organizaciones empresariales de mayor representatividad. Propone medidas y participa en la elaboración del anteproyecto de presupuestos.

Comisión de Prestaciones Especiales

Órgano paritario compuesto por las centrales sindicales más representativas y por empresarios asociados a la Mutua. Tiene a su cargo la concesión de los beneficios de la asistencia social, que son satisfechos por la Mutua con cargo al 10% del exceso de los excedentes generados.

Órganos consultivos

Junta Consultiva y Consejos Regionales

Estos órganos están integrados por representantes de empresas y organizaciones de diversos sectores y son una relevante fuente de información para evaluar la eficacia y la calidad del servicio de Asepeyo e identificar áreas de mejora.

Dirección general

La organización general de Asepeyo queda estructurada en torno a la figura del director gerente y las subdirecciones generales por él designadas. Dentro de sus competencias delegadas, las subdirecciones generales dirigen las áreas de la Entidad que el director gerente les atribuye y para ello la Mutua se dota de direcciones funcionales, que son las expertas en cada una de esas especialidades, estableciendo las directrices por las que debe desenvolverse la actuación gestora de la Mutua.

Gestionan en su caso áreas específicas de su especialidad en tanto gozan de alcance nacional y velan por su cumplimiento y el control de sus procesos. Las direcciones funcionales defienden las directrices de funcionamiento de la Mutua y velan por el correcto funcionamiento de los procesos proponiendo e implantando acciones de mejora.

Organización territorial

Esta estructura organizativa, descentralizada y especializada en la atención directa a los trabajadores y mutualistas, permite ofrecer un servicio próximo y adecuado a sus necesidades, gracias a una amplia red asistencial dedicada a la asistencia del accidente laboral, la enfermedad profesional y las contingencias comunes.

La red de centros asistenciales propios y oficinas de la Mutua se halla repartida por todo el territorio nacional y es el resultado de una política de acercamiento de los servicios de Asepeyo a los centros de trabajo que permite la asistencia con recursos propios.

Red asistencial de Asepeyo:

- 138 centros asistenciales
- 17 oficinas de atención al público + 3 oficinas con control de ITCC (total 20)
- 9 oficinas centrales

- 4 hospitales:
 - 2 propios:
 - Hospital Asepeyo Sant Cugat (Barcelona)
 - Hospital Asepeyo Coslada (Madrid)
 - 2 mancomunados:
 - Centro Intermutual de Euskadi (Bilbao)
 - Centro de Recuperación y Rehabilitación de Levante (Valencia)
- 1 Hospital de día
- 1 Instituto de Salud Laboral (Asepeyo Cartuja, Sevilla)
- 4 Centros de rehabilitación
- 7 Centros especializados en seguridad e higiene en el trabajo
- 1 Instituto de oftalmología

En total tiene más de 180 instalaciones, entre centros asistenciales, hospitales, centros de oftalmología, de rehabilitación, de seguridad e higiene y oficinas administrativas.

El siguiente mapa se muestran las citadas instalaciones y también las dependencias de Mutua Balear y de Fraternidad Muprespa, ya que Asepeyo ha firmado dos acuerdos de colaboración con estas dos mutuas, con el objetivo de ofrecer una mejor cobertura sanitaria a los trabajadores de sus empresas mutualistas.



- 180 delegaciones de Asepeyo
- Hospitales propios y mancomunados
- 96 centros de Mutua Fraternidad Muprespa
- 12 centros de Mutua Balear
- Hospital Mutua Balear

Total: 288

3.2.2. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA MUTUA FREMAP

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DE PARTICIPACIÓN

De acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 1993/1995, los **órganos de gobierno** de FREMAP, son los siguientes:

a) Junta General de Asociados. Es el órgano superior de representación y gobierno de la mutua, compuesto por todos los asociados. Las juntas generales de carácter ordinario se celebran una vez al año; las extraordinarias siempre que sean necesarias y por convocatoria especial.

b) Junta Directiva. Es el órgano encargado de dirigir la gestión y administración de la mutua. Celebra, como mínimo, cuatro reuniones al año para recibir información sobre datos contables, administrativos, financieros, estadísticos y técnicos, así como para decidir sobre los asuntos que, por su importancia, sean sometidos a su consideración por cualquier miembro de la Junta.

Está formada por empresarios asociados y por un empleado de la propia mutua, designado por el órgano de representación de los trabajadores, nombrados por la Junta General y confirmados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

No podrán formar parte de la Junta Directiva, aquellas personas incluidas en alguna de las incompatibilidades contempladas en el artículo 34 del Reglamento General sobre Colaboración en la Gestión de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

Los órganos de participación son:

a) Comisión de Control y Seguimiento. Es un órgano de participación institucional en el control y seguimiento de las Mutuas de Accidentes de Trabajo.

Esta comisión, que es paritaria, está compuesta por una representación de los trabajadores protegidos y otra de los empresarios asociados, siendo presidente el mismo de la Mutua.

Entre sus competencias se encuentran las de conocer los criterios de actuación de FREMAP, su gestión y las propuestas de nombramiento del gerente, así como participar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto, informar el proyecto de memoria anual, proponer medidas para el mejor cumplimiento de los fines de la entidad, seguimiento de los procesos de incapacidad temporal y conocer los criterios de actuación de la Mutua en el desarrollo de la actividad de la Sociedad de Prevención.

b) Comisión de Prestaciones Especiales. Tiene a su cargo la administración del fondo de asistencia social para la concesión de ayudas a los trabajadores al servicio de las empresas asociadas. Está constituida por tres representantes de los empresarios asociados y otros tres de los trabajadores empleados por aquéllos.

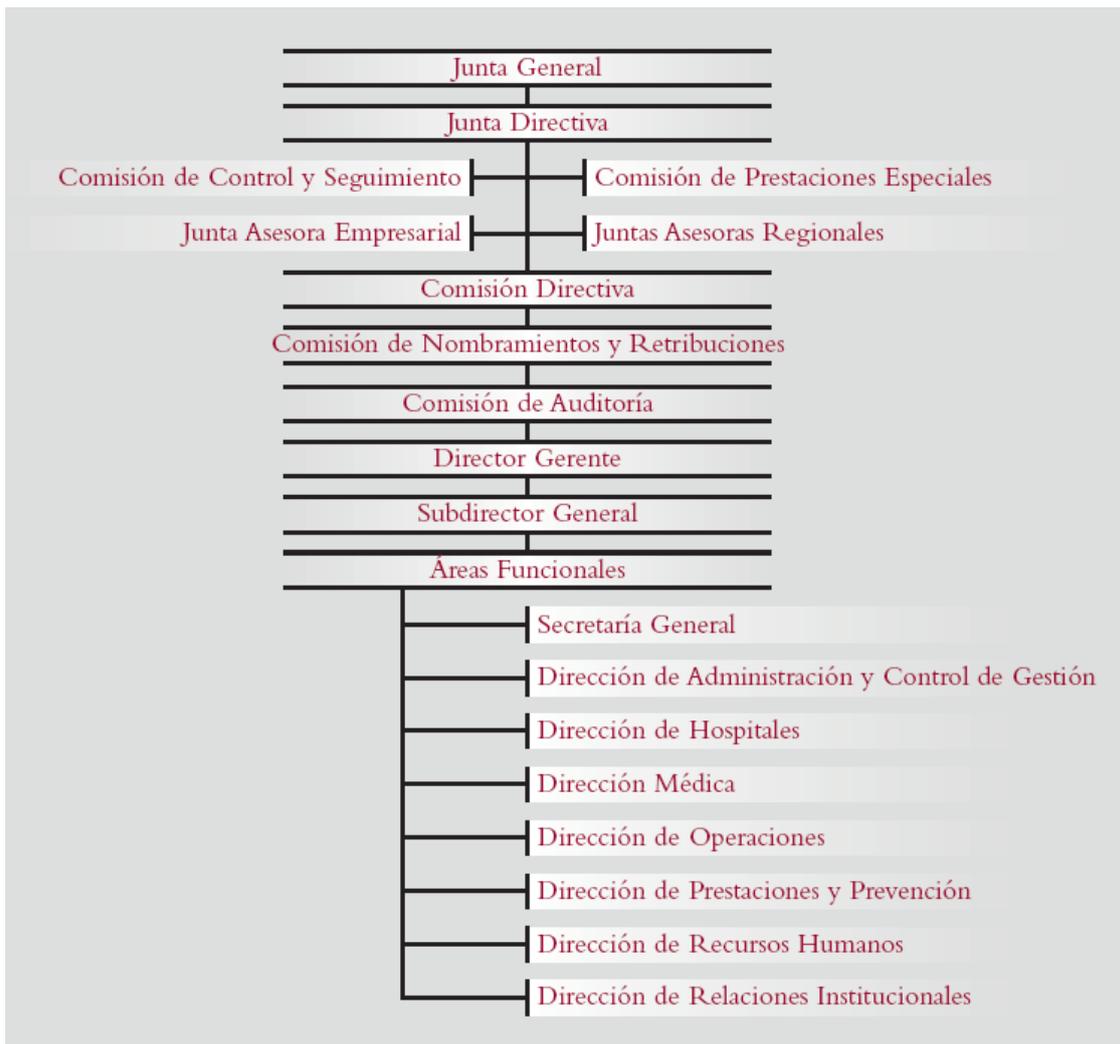
Asisten a las reuniones de la comisión, con derecho a voz pero sin voto, el director gerente, un asistente social y un experto de la mutua en legislación social, que actúa como secretario.

Los **órganos estatutarios** son:

a) Junta Asesora Empresarial. Tiene como finalidad prestar a la Junta Directiva su asesoramiento y consejo. Se compone de un máximo de treinta miembros, designados por la Junta Directiva, de entre las empresas asociadas.

Existen también Juntas Asesoras Regionales cuya composición y funcionamiento, limitadas a su ámbito territorial, son las mismas que corresponden a la Junta Asesora Empresarial nacional.

En el siguiente esquema se puede observar la estructura organizativa de la mutua FREMAP:



ORGANIZACIÓN INTERNA

FREMAP dispone de centros de trabajo distribuidos por todo España, ofreciendo así un servicio próximo al usuario y homogéneo territorialmente. La estructura de servicios se organiza en torno a la central, la organización territorial y el sistema hospitalario.

CENTRAL

Al frente de toda la organización está la central, situada en Majadahonda (Madrid). Del director general, máximo órgano ejecutivo de la mutua, dependen los directivos de central, cada uno al frente de una dirección funcional.

Las direcciones de central tienen las siguientes funciones, sobre toda la empresa:

- Dirección de Calidad y Servicios. Diseño, implantación y actualización de los sistemas de Responsabilidad Social, calidad y gestión medioambiental, programas de mejora, compras, instalaciones, archivo y correo.
- Dirección de Control de Gestión. Contratación y emisión de documentos de asociación, recaudación de cuotas, control de cotizaciones, información interna, comunicación, contabilidad y presupuestos, auditoría interna y auditoría externa.
- Dirección de Prevención. Prevención de riesgos laborales con cargo a cuotas de la Seguridad Social.
- Dirección de Relaciones Humanas. Administración de personal (nóminas y seguridad social), relaciones laborales (negociación colectiva) y desarrollo de recursos humanos (formación y selección).
- Dirección de Sistemas. Diseño de sistemas de información, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas, funcionamiento de equipos informáticos y redes de comunicación de datos.
- Dirección Técnica. Gestión técnico-administrativa de las diversas contingencias cubiertas y de las prestaciones económicas, sanitarias y sociales. Organización de la asistencia sanitaria y del área de trabajo social. Coordinación de hospitales intermutuales. Asuntos jurídico-contenciosos relacionados con prestaciones.

ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

El territorio nacional está dividido en 13 agrupaciones de provincias que denominamos subcentrales; al frente de cada una de ellas está un gerente de subcentral. Esto se observa en la siguiente imagen:

SUBCENTRAL	GERENCIA
Andalucía Occidental	Sevilla
Andalucía Oriental	Málaga
Aragón	Zaragoza
Extremadura	Badajoz
Canarias	Las Palmas
Cantábrica	Oviedo
Castilla	Valladolid
Cataluña	Barcelona
Centro	Madrid
Galicia	Vigo
Levante	Valencia
La Mancha	Toledo
Norte	Bilbao



Las subcentrales de Andalucía Occidental, Andalucía Oriental, Extremadura y Canarias constituyen una estructura superior denominada dirección territorial sur. Aparte cada gerencia de subcentral comprende un conjunto de unidades de decisión, cuyo responsable es el director. Estas unidades de decisión, denominadas Unidades de Prestación de Servicios (U.P.S.), se crean en base al principio de la descentralización.

En 2008 contaban con 187 unidades de prestación de servicios. Respecto de 2007 se ha producido un incremento de dos unidades de prestación de servicios. Además se disponen de 27 unidades semiautónomas de prestación de servicios.

AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO DE LA INTERVENCIÓN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

De conformidad con la normativa aplicable, todos los estados financieros son auditados anualmente por la Intervención General de la Seguridad Social.

3.2.3. INFORMACIÓN ECONÓMICA DE ASEPEYO

A continuación vamos a ver los datos económicos más relevantes de la mutua ASEPEYO, primero veremos las cuotas recaudadas, luego las reservas, y finalmente los excedentes.

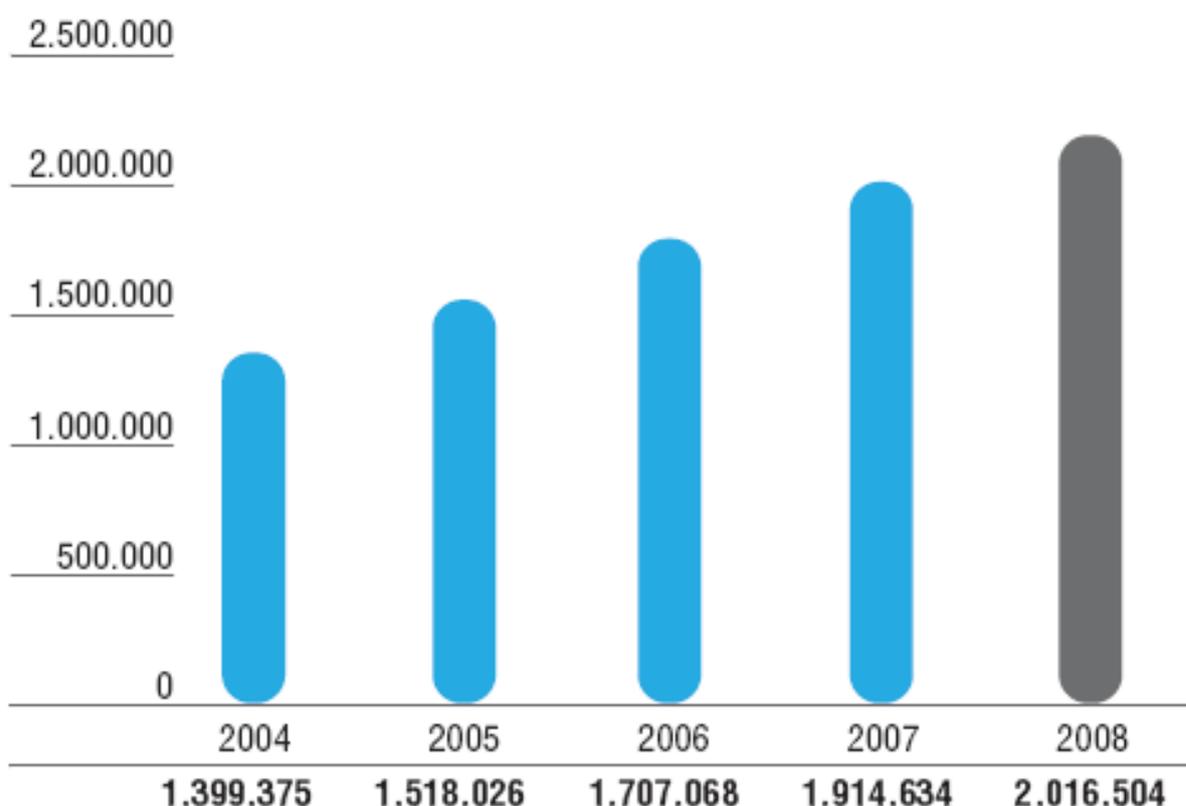
CUOTAS RECAUDADAS

Los ingresos totales que obtuvo la Mutua ASEPEYO en el ejercicio 2008 fueron de 2.016.504 miles de euros. Las cotizaciones sociales representaron 1.929.917 miles de euros de este total, con un aumento del 5,1% respecto al ejercicio anterior.

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución de los ingresos de la mutua en los últimos años:

Ingresos totales

miles de euros



Estas cifras se desglosan en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (AT) y contingencias comunes (CC). Primero vamos a hablar de los datos que tenemos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, después de los que tenemos de contingencias comunes, y después veremos unas gráficas que nos muestran esta información.

La cifra de empresas afiliadas a Asepeyo ascendió a un total de 334.964, con un incremento del 2,9% respecto al ejercicio anterior. El número de trabajadores afiliados aumentó en 48.400 personas, y se llegó a la cifra de 2.392.687 trabajadores, con un crecimiento del 2,1%. El volumen de ingresos procedentes de las cuotas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales alcanzó en el año 2008 la cifra de 1.299,3 millones de euros, con un incremento del 2,4% respecto al anterior ejercicio.

El número de empresas afiliadas fue de 566.298, con un incremento del 7,5% respecto al ejercicio anterior. En trabajadores, considerando el Régimen General y el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, el aumento fue del 6,7%, asumiendo un volumen de 1.981.739 trabajadores activos.

En el año 2008 el porcentaje de empresas mutualistas de Régimen General por la prestación de accidente de trabajo que tenían contratadas las contingencias comunes ha sido el 72,51%. El volumen de cuotas recaudadas ascendió hasta los 630.605 miles de euros, con un incremento respecto a 2007 del 11,2%. Estas cuotas representan el 32,68% del total de cuotas recaudadas por la Mutua.

Los siguientes gráficos muestran los datos que acabamos de ver, las empresas afiliadas en AT y CC, así como los de los trabajadores y las cuotas respectivas.

Empresas afiliadas en AT y CC:

Media de empresas afiliadas AT

2004	255.632
2005	280.196
2006	307.226
2007	325.667
2008	334.964

Media de empresas afiliadas CC

2004	377.684
2005	423.180
2006	477.107
2007	526.986
2008	566.298

Los trabajadores en AT y CC:

Media de trabajadores afiliados AT

2004 2.019.781

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 24.319
Régimen General: 1.995.462

2005 2.087.150

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 34.857
Régimen General: 2.052.293

2006 2.234.269

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 44.891
Régimen General: 2.189.578

2007 2.344.287

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 54.889
Régimen General: 2.289.298

2008 2.392.687

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 64.876
Régimen General: 2.328.011

Media de trabajadores afiliados CC

2004 1.437.934

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 229.211
Régimen General: 1.208.723

2005 1.531.497

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 262.565
Régimen General: 1.268.932

2006 1.698.226

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 299.940
Régimen General: 1.398.286

2007 1.856.997

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 336.866
Régimen General: 1.520.131

2008 1.981.739

Régimen Especial Trabajadores Autónomos: 370.305
Régimen General: 1.611.434

Las cuotas en AT y CC:

Cuotas AT (en miles de euros)

2004	956.862
2005	1.027.083
2006	1.149.567
2007	1.268.408
2008	1.299.312

Cuotas CC (en miles de euros)

2004	402.794
2005	440.244
2006	500.171
2007	567.342
2008	630.605

RESERVAS

Conforme a la actual normativa (de 2008), se han dotado el máximo permitido las reservas legales siguiendo un criterio de la mayor prudencia, lo que supone una garantía para las empresas asociadas y trabajadores mutualistas.

Las reservas obligatorias fueron de 16,441 millones de euros en 2008.

Las mutuas deben constituir con cargo a los resultados de gestión, las provisiones y reservas obligatorias, siendo la cantidad restante el exceso de excedentes.

EXCEDENTES

En el entorno de las mutuas de accidentes de trabajo se han producido una serie de cambios normativos que han afectado de manera considerable a los resultados del ejercicio 2008, aspecto que ha provocado la obtención de unos excedentes menores que el año anterior.

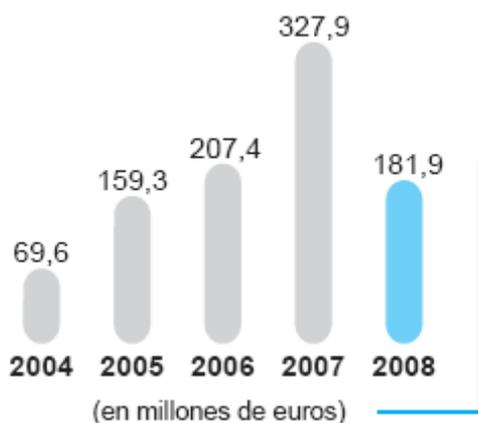
El excedente final, después de dotar las reservas obligatorias, se distribuyó de la siguiente forma:

Aplicación del excedente
en miles de euros

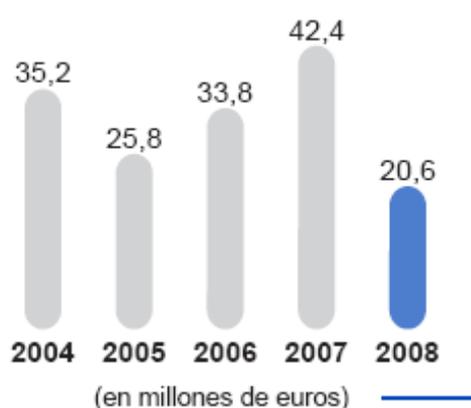
	2008
Fondo voluntario de estabilización AT-RG	4.186
Fondo voluntario de estabilización RETA-AT	236
Reserva voluntaria de obligaciones inmediatas AT-RG	1.457
Reserva voluntaria de obligaciones inmediatas RETA-AT	658
Fondo voluntario de estabilización CC-RG	-18.662
Fondo voluntario de estabilización RETA-CC	33.957
Fondo de prevención y rehabilitación AT 80%	140.289
Fondo especial excedentes AT 10%	17.536
Fondo asistencia social AT 10%	17.536
Fondo reserva Seguridad Social	5.376
Total	202.549

La gestión de Asepeyo durante el ejercicio ha conseguido un excedente global de 218.990 miles de euros. La distribución ha sido de 198.340 miles de euros por AT y de 20.650 miles de euros por CC.

Después de las reservas obligatorias los excedentes quedaron como sigue:



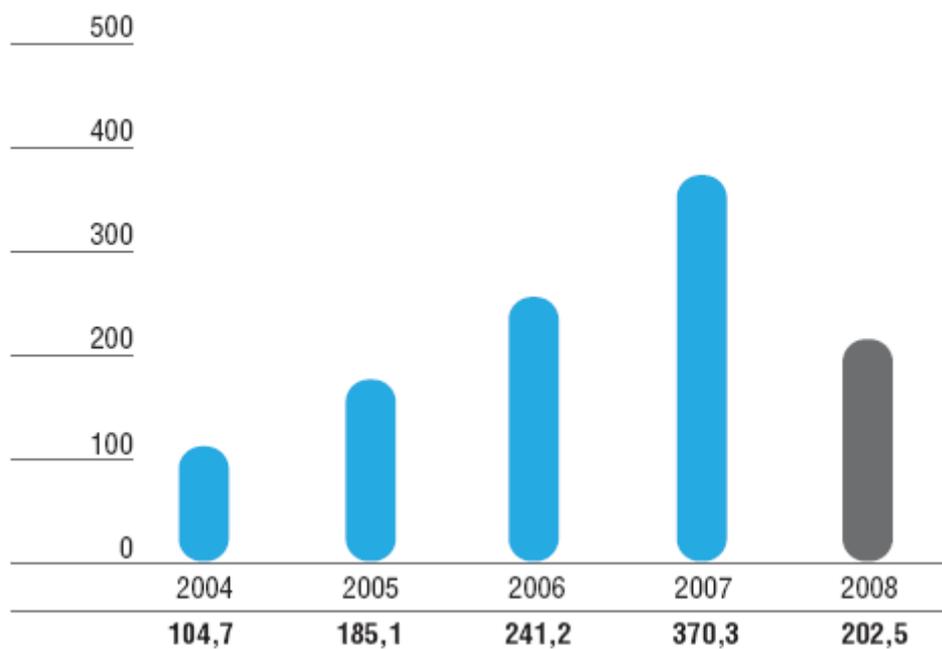
Excedente AT



Excedente CC

Gráfico evolutivo de excedentes consolidados:

Excedente consolidado después de reservas obligatorias
millones de euros



En la siguiente tabla se pueden observar los datos económicos más importantes de la mutua ASEPEYO:

DISTRIBUCIÓN DEL RESULTADO DEL EJERCICIO 2008. GESTIÓN SEGURIDAD SOCIAL

A. Ahorro Cuenta de Resultados (31-12-2008)	220.489.641,17
B. Resultado ejercicios anteriores	
Excedente cuotas morosas (01-01-2009)	-1.499.429,97
A + B Resultado consolidado del ejercicio	218.990.211,20
<hr/>	
Reserva de obligaciones inmediatas	5.287.467,70
- Obligatoria (15%)	3.172.480,62
- Voluntaria (10%)	2.114.987,08
<hr/>	
Reserva de estabilización Accidentes Trabajo	17.691.144,14
- Obligatoria (15%)	13.268.358,10
- Voluntaria (5%)	4.422.786,04
<hr/>	
Reserva de estabilización Contingencias Comunes	15.274.038,53
- Dotación reserva estabilización	15.274.038,53
<hr/>	
Fondo Prevención y Rehabilitación (80% AT)	140.289.444,32
<hr/>	
Fondo Asistencia Social (10% AT)	17.536.180,53
<hr/>	
Reservas voluntarias	17.536.180,53
<hr/>	
Fondo de Reserva Seguridad Social	5.375.755,45
<hr/>	
TOTAL RESULTADO A DISTRIBUIR	218.990.211,20

3.2.4. INFORMACIÓN ECONÓMICA DE FREMAP

A continuación vamos a ver los datos económicos más relevantes de la mutua FREMAP, primero veremos las cuotas recaudadas, luego las reservas, y finalmente los excedentes.

En estos datos se puede observar cómo se produce un incremento de un año a otro, una mejora, hasta el año 2008 en el que cambia la tendencia.

CUOTAS RECAUDADAS

FREMAP es, desde 1984, la primera Mutua de Accidentes de Trabajo por volumen de ingresos, con una cuota de mercado del 24,6% en el año 2008. La evolución de las cuotas recaudadas en los últimos ejercicios es la siguiente:

AÑO	CUOTAS *	TRABAJADORES PROTEGIDOS	EMPRESAS ASOCIADAS ***
2002	1.585.623.400,88	2.831.905	393.110
2003	1.766.099.889,25	3.124.865	362.210 **
2004	1.945.672.705,29	3.207.803	373.405
2005	2.152.053.884,92	3.386.615	396.154
2006	2.399.115.566,52	3.560.040	412.162
2007	2.647.547.160,79	4.172.154	391.072
2008	2.844.850.619,72	4.095.756	376.243

* Cuotas en Euros

** Nuevos criterios de afiliación en el R.E.A.

*** Centros de trabajo de las empresas asociadas

Las provincias con mayor recaudación en el año 2006 fueron Madrid (360,48 millones de €), Barcelona (159,49 millones de €), Sevilla (106,47 millones de €), Valencia (83,93 millones de €), Málaga (82,48 millones de €), Cádiz (54,60 millones de €).

Las provincias con mayor recaudación en el año 2008 han sido Madrid (676,29 millones de euros), Barcelona (279,39 millones de euros), Sevilla (171,37 millones de euros), Valencia (126,65 millones de euros), Málaga (90,93 millones de euros), Cádiz (75,27 millones de euros) y Vizcaya (66,96 millones de euros).

RESERVAS

De conformidad con lo establecido en el artículo 65 del Real Decreto 1993/1995, las mutuas deben constituir con cargo a los resultados de gestión, las provisiones y reservas obligatorias, siendo la cantidad restante el exceso de excedentes. Se recogen a continuación los resultados de FREMAP en los últimos años y el destino de los excedentes:

AÑO	RESULTADOS DE GESTIÓN *	DESTINADO A DOTAR RESERVAS *	EXCESO DE EXCEDENTES *
2002	78,61	42,69	35,92
2003	104,01	54,34	49,66
2004	162,83	72,79	90,04
2005	250,92	86,18	164,74
2006	405,04	82,15	322,89
2007	716,18	86,67	629,51
2008	425,17	70,92	354,25

* Millones de Euros

EXCEDENTES

Una vez constituidas las reservas reglamentarias, el 80% del exceso de excedentes de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se destinarán a los fines generales de prevención y rehabilitación mediante su ingreso en cuenta especial de la Tesorería General de la Seguridad Social en el Banco de España. El 10% del exceso de excedentes se destinará al fondo de asistencia social, administrado por la Comisión de prestaciones especiales y, el 10% restante, al fondo especial de excedentes, que constituye una reserva voluntaria de la mutua. Con respecto a la gestión de la prestación económica por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes, el exceso de excedentes se destinará en su totalidad a dotar el fondo de reserva de la seguridad social.

La distribución y evolución de los excesos de excedentes, es la que se detalla:

AÑO	EXCESO DE EXCEDENTES AT + ITCC	80 % PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN *	10 % FONDO. ASISTENCIA SOCIAL *	10 % FONDO ESPECIAL DE EXCEDENTES *	EXCESO DE EXCEDENTES ITCC
2002	35,92	28,74	3,595	3,595	-
2003	49,66	39,73	4,965	4,965	-
2004	90,04	72,03	9,005	9,005	-
2005	164,74	120,99	15,12	15,12	13,51
2006	322,89	215,44	26,93	26,93	53,59
2007	629,51	475,95	59,50	59,50	34,56
2008	354,25	261,94	32,74	32,74	26,83

* Millones de Euros

Tabla de valores económicos comparativo de los últimos cuatro ejercicios:

VALOR ECONOMICO	2008*	2007*	2006 *	2005 *
Valor económico generado directo	2.984.916	2.770.438	2.493.891	2.247.835
Ingresos por cuotas	2.844.850	2.647.547	2.399.116	2.152.054
Otro ingresos de gestión	114.241	100.880	72.378	83.705
Ingresos extraordinarios	25.801	21.933	22.359	12.038
Otros ingresos	24	78	38	38
Valor económico distribuido	2.559.749	2.054.259	2.088.848	1.996.916
Prestaciones sociales	1.191.278	1.002.318	864.486	816.247
Gastos de funcionamiento	280.252	275.304	298.993	322.194
Gastos de personal	191.290	170.760	155.474	144.398

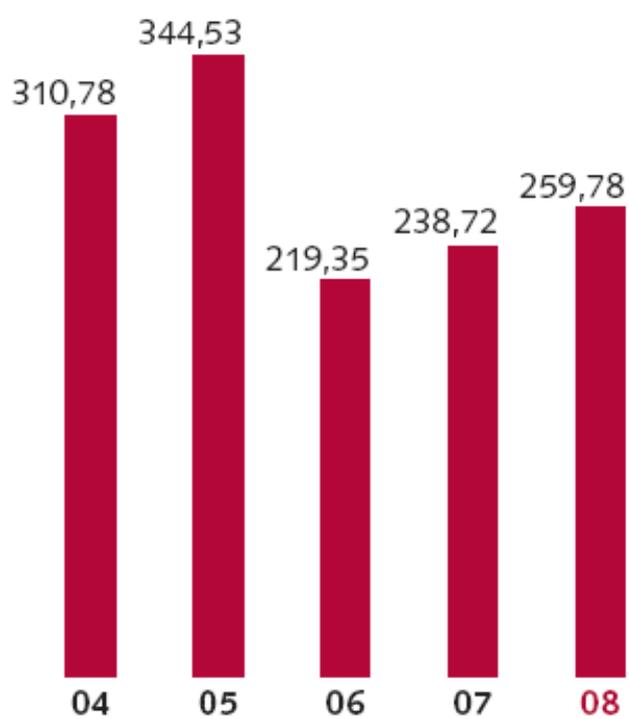
Transferencias y subvenciones	895.378	818.787	737.404	707.757
Gastos extraordinarios	27.196	18.300	32.491	6.320
Valor económico retenido	425.167	716.179	405.043	250.919

* Valores en miles de €

En los siguientes gráficos se expresa la actual dimensión económica de FREMAP y se refleja la trayectoria que la Mutua ha experimentado a lo largo de los últimos ejercicios:

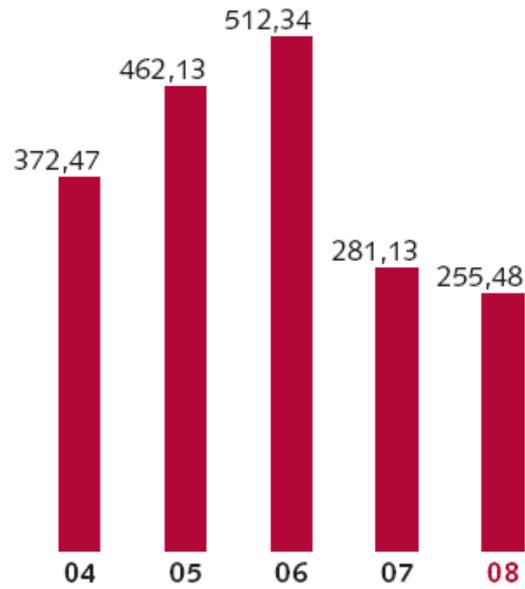
Aportación a servicios comunes

Millones de euros



Provisión para contingencias en tramitación

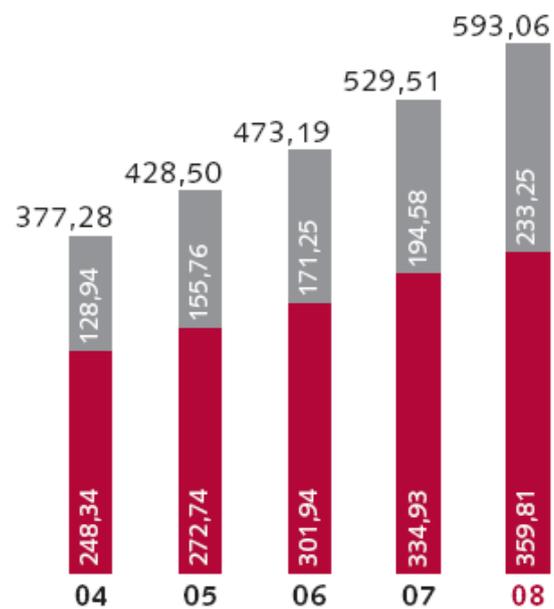
Millones de euros



Reservas estabilización

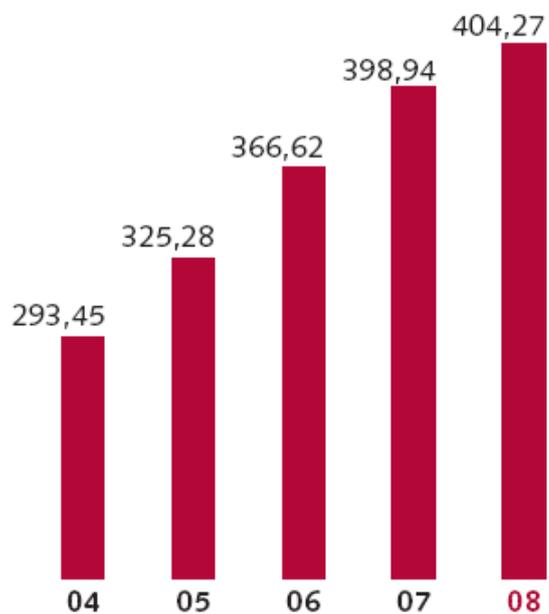
Millones de euros

■ A.T.y E.P.
■ I.T.C.C.



Reservas obligaciones inmediatas

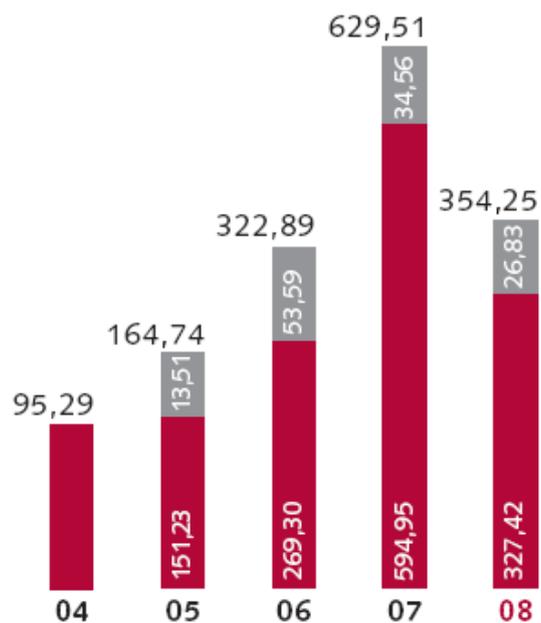
Millones de euros



Excedentes

Millones de euros

- A.T. y E.P.
- I.T.C.C.



3.3. DATOS DEL SECTOR

Ahora vamos a observar los datos que arroja el sector de las mutuas de accidentes, de manera sintetizada, estos datos de síntesis son los correspondientes al ejercicio 2008 y anteriores, igual que pasaba con los datos del apartado anterior de ASEPEYO y de FREMAP. Por ser a los que se ha tenido un acceso completo. Posteriormente se comenta la tendencia en el ejercicio 2009.

Datos de síntesis

➤ Número de mutuas	20
➤ Ingresos totales (millones de euros).....	11.911
■ Cotizaciones sociales	11.372
■ Otros	539
➤ Crecimiento de los ingresos totales (%)	
■ % var. 2008/2007.....	+1,8
■ % var. 2007/2006.....	+10,8
➤ Cuota de mercado conjunta	
■ Dos primeras mutuas.....	40,0
■ Cinco primeras mutuas.....	66,9
■ Diez primeras mutuas.....	87,6

Crecimiento de los ingresos de las mutuas del 2% en 2008

En 2008 los ingresos de las mutuas de accidentes registraron una importante desaceleración, en un contexto de deterioro de la actividad económica, sobre todo a partir de mediados de año, con una intensa destrucción de empleo y reducción del número de afiliados a la seguridad social.

De este modo, después de varios años con crecimientos en torno al 10-11%, los ingresos totales de las mutuas se situaron en 2008 en 11.911 millones de euros, con un incremento de un 1,8% respecto a 2007.

El número de trabajadores afiliados (sumando contingencias comunes y profesionales) se situó en 2008 en 25,3 millones, con un descenso del 2,9%, registrándose 2,7 millones de empresas asociadas, un 3,6 % menos que el año anterior.

Tras los movimientos corporativos registrados en los últimos años, se aprecia una creciente importancia en el sector del asociacionismo en agrupaciones mutuales.

Tendencia ejercicio 2009

En el apartado anterior se ha comentado que el número de afiliados (sumando contingencias comunes y profesionales) disminuyó a los 25,3 millones (25.315.847 afiliados) en 2008, esta tendencia se ha mantenido prácticamente hasta la fecha de realización de este proyecto. En 2009 hubo 24.578.990 de afiliados, lo que supone otro retroceso mayor. En este caso es un decremento respecto de 2008 de un 2,91%.

Este dato negativo refuerza la idea de una disminución de beneficios así como de un interesante momento para intentar mejorar el funcionamiento de las mismas y conseguir ser así más competitivas.

3.4. LA CADENA DE VALOR Y EL SECTOR MUTUAS

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

3.4.1. Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la siguiente figura podemos observar los tres elementos básicos de la, y las actividades primarias y de apoyo a las primarias de la cadena de valor genérica de Porter:



Esquema genérico del concepto de cadena de valor.

El modelo de la cadena de valor genérico que acabamos de ver distingue las cinco actividades primarias siguientes:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y de valor.[]

3.4.2. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE LAS MUTUAS

Como las mutuas son entidades que prestan servicios a los trabajadores que son asegurados por ellas, la cadena de valor se centra en estos servicios.

El núcleo de la cadena de valor del sector de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales es:

- La Gestión de los siniestros
- La Fidelización de Clientes
- La Administración de Cartera

PARTE II: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC)

4. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN

INTRODUCCIÓN

Es importante ver que la tecnología y los sistemas de información en las organizaciones son imprescindibles hoy en día, y que están íntimamente relacionados.

Esto es debido a que la información ocupa un lugar cada vez más importante en las empresas, sobre todo a medida que crece la empresa y se dividen y especializan sus funciones. La coordinación necesaria sólo puede obtenerse con un buen sistema de información.

La parte de sistemas de información la veremos al final del capítulo y en capítulos posteriores, así como su relación con las tecnologías de información. Vamos a empezar hablando de la tecnología, y su evolución, y continuaremos con la información y los sistemas de información.

La relación existente entre información, tecnologías y sistemas de información, la podemos observar en la siguiente figura:



Fuente: Owen, 1.989 (Gil Pechuan 1.997, p 4)

4.1 TECNOLOGÍA

4.1.1. DEFINICIÓN

La tecnología (variable independiente) influye poderosamente sobre las características organizacionales (variables dependientes). Todas las organizaciones dependen de un conjunto de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. La tecnología puede ser considerada, al mismo tiempo, desde dos ángulos diferentes: como una variable ambiental y externa, y como una variable organizacional e interna:

La Tecnología como Variable Ambiental: es un componente del medio ambiente, dado que las empresas adquieren, incorporan y absorben las tecnología creadas y desarrolladas por otras empresas de su ambiente.

La Tecnología como Variable Organizacional: es un componente organizacional dado que es parte del sistema interno de la organización, influenciándolo poderosamente, y con esto, influenciando también su ambiente de tarea.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología tiene ciertas características generales, como lo son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio. Como ésta tiende a aumentar la especialización, la integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en una de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es continuo, sino más bien una serie de descubrimientos o de nuevos avances. La revolución tecnológica produce, tal vez, con cierta demora, una revolución social paralela, con cambios tan rápidos que van creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En los puestos de trabajo se requiere de una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensas; y una mayor movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

La tecnología tiende a requerir más profesionales, científicos y personal de oficina para mantener operativo al sistema. Los trabajos rutinarios tienden a ser sistemas automatizados, que pueden hacer el trabajo mejor y en un tiempo menor. A medida que se lleva a los trabajadores hacia empleos de oficina, la tecnología generalmente eleva los requerimientos de habilidad e intelectualidad. La tecnología tiende a requerir un nivel más alto de habilidad tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo, pone mayor énfasis en el trabajo intelectual que en el manual; en la mente más que en las manos.

4.1.3. INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA

En el siglo XVIII en Inglaterra, un grupo de trabajadores conocidos como Luddites cuestionaron y atacaron la revolución industrial. Recorrían el país, destruyendo maquinarias y quemando fábricas, porque creían que la máquina amenazaba los empleos. Algunos trabajadores, como los Luddites, ven a la tecnología con tecnofobia; es decir, un temor emocional a toda la tecnología sin importar sus consecuencias. Si bien la tecnología hará que pocos empleos se mantengan invariables, también la misma será la causante de la creación de otros tipos diferentes de empleos. La administración necesita manejar con mucha eficiencia y responsabilidad la utilización de la tecnología.

Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su funcionamiento. La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia; la eficiencia debe ser el criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones deben ser evaluados.

4.1.4. INFORMACIÓN

Es importante distinguir entre datos, información y conocimiento, que junto con la tecnología, darán lugar a los sistemas de información. Esto queda muy bien explicado en “Los sistemas de información en la empresa actual”, Sieber, Valor y Porta (2006), y citando textualmente:

“Toda información procede de algún dato anterior. Sin embargo, no todos los datos son información. Es más, se pueden tener muchos datos y mucha información y, aún así, no haber acumulado ningún conocimiento.

Los datos no son más que elementos de tipo numérico, alfanumérico, imágenes o sonidos que permiten describir ciertos eventos, actividades o transacciones. Se trata de elementos que pueden estar almacenados, pero no organizados para dar respuesta a cuestiones específicas o a significados concretos.

La información proviene de la ordenación de los datos de forma que éstos tengan un significado concreto para el que los recibe e incluso un valor determinado. De esta forma, el destinatario puede analizar dicho significado y obtener conclusiones. Las decisiones que se toman habitualmente en las empresas provienen de información recabada a partir de datos, previamente clasificados y presentados adecuadamente para facilitar el proceso.

Sin embargo, estar informados no es suficiente para tomar decisiones adecuadas. Cualquier decisión requiere también de la experiencia, historia profesional y personal de quien la toma, así como de sus propios elementos de juicio y de evaluación de la información. La información evaluada por una persona dentro de un contexto se convierte en conocimiento. Los sistemas de información, vistos desde esta perspectiva, pueden mejorar el desarrollo de una base de conocimiento si ponen al alcance de los agentes de decisión información relevante. De hecho, en entornos cambiantes una buena base del conocimiento constituye a menudo una fuente fundamental de ventaja competitiva, y en estas situaciones los sistemas de información pueden resultar esenciales.”

4.1.5. TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Hoy en día no se puede hablar de sistema de información sin pensar inmediatamente en tecnología. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, aunque hablemos de tecnología, la necesidad inicial se plantea en términos de Sistema de Información (SI). Esto no significa que la tecnología sea irrelevante, ni mucho menos, pero sí puede decirse que su influencia en la implementación, diseño y planificación de los SI de las empresas es meramente coyuntural. En otras palabras, sin una buena concepción de la necesidad inicial en términos de SI muy difícilmente pueden lograrse implantaciones efectivas y adecuadas al negocio, por muy buena tecnología que se emplee. En cambio, se pueden obtener SI contando con una buena concepción inicial, aunque se implanten con tecnología básica y estándar.

Por TIC se entiende informática y afines, es decir, necesidades de hardware, software y telecomunicaciones de una empresa. El punto de contacto inicial entre estas tecnologías y los SI es obvio, ya que las TIC proporcionan soluciones claras a determinados problemas que presenta la implementación de todo SI: almacenamiento de datos y posterior acceso según pautas difíciles de anticipar, tratamiento de datos rápido y sin errores, comunicaciones automáticas, etc.

Cabe tener en cuenta que las características de la tecnología pueden llevar a reconsiderar el funcionamiento de los SI, ya que al adoptar una determinada solución de TIC pueden darse dos circunstancias. Por un lado, las TIC pueden aportar mejores maneras de hacer las cosas. Existe un sinnúmero de casos en los que las TIC han permitido hacer las cosas de forma más eficaz y barata.

Pero por otro lado, la implantación de una determinada solución tecnológica también puede forzar a que algunas actividades se hagan peor, debido a la rigidez que puede llegar a imponer. Por eso resulta imprescindible conocer claramente las posibilidades de la tecnología en términos de lo que puede aportar a nuestro SI. Este conocimiento debe estar presente en las empresas desde la perspectiva de SI, que en definitiva es una perspectiva de empresa.

4.2. DESCRIPCIÓN E HISTORIA (TIC)

Vamos a empezar explicando qué son:

Las Tecnologías de la Información se refieren a todas las herramientas relacionadas con la captura, transporte, procesamiento y uso de la información. Involucra a los equipos de cómputo (hardware), programas y aplicaciones (software) y las telecomunicaciones. Para aprovechar las oportunidades que brindan las Tecnologías de la Información es necesario una óptima planeación del uso de las mismas dentro las organizaciones. Esta planeación debe estar guiada por la condición estratégica y tecnológica del negocio.

Utilizando eficientemente la tecnología de la información se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes. El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas. El uso creativo de la tecnología de la información puede proporcionar a los administradores una nueva herramienta para diferenciar sus recursos humanos, productos y/o servicios respecto de sus competidores. Este tipo de preeminencia competitiva puede traer consigo otro grupo de estrategias, como es el caso de un sistema flexible y las normas justo a tiempo, que permiten producir una variedad más amplia de productos a un precio más bajo y en menor tiempo que la competencia.

Evolución de las Tecnologías de la Información

En los últimos veinte años la tecnología informática ha estado evolucionando de forma tal que ha permitido automatizar de forma gradual tareas que anteriormente eran relacionadas tediosamente por operarios u oficinistas. La velocidad en la transformación de las Tecnologías de la Información en pocos años produjo no sólo beneficios sino también modificaciones en la forma y el tiempo de evolución de las organizaciones.

La necesidad de información es tan antigua como el ser humano, quien ha ideado diversos medios a través del tiempo para comunicarla. De ser inicialmente una simple automatización de tareas, las Tecnologías de la Información han evolucionado, proporcionando mejores métodos de búsqueda y acceso a la información y herramientas para el óptimo manejo de los recursos.

Dado el ritmo constante de cambio e innovación, las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, por lo que es necesario al momento de establecer estrategias dentro de la organización, no solo una simple adquisición de tecnología, sino una completa armonía entre las estrategias, infraestructura y procesos del negocio, asociados con los recursos tecnológicos. Las Tecnologías de la Información han obtenido una relevancia estratégica, dado que cambian la forma en que operan las organizaciones, en la redefinición de productos, servicios y procesos.

4.3. COMPONENTES DE LA TECNOLOGÍA: HARDWARE, SOFTWARE Y TECNOLOGÍAS DE REDES

Un SI típico se apoya en tres componentes: el hardware, constituido por todas aquellas partes que se pueden tocar físicamente, el software (los programas), y las tecnologías de redes, necesarias para conectar diferentes máquinas.

Existen diferentes tipos de arquitecturas de sistemas, dependiendo de las necesidades de las empresas y del momento histórico en el que se introdujeron las tecnologías de información. Así, en los años setenta IBM popularizó la arquitectura mainframe, cuya filosofía básica consiste en disponer de un gran ordenador central (mainframe) que sirve a cientos o miles de usuarios conectados a él vía una pantalla tonta (dumb terminal) que se utiliza para entrar o cambiar datos y acceder a información en el mainframe. Un mainframe típico tiene hoy en día el tamaño de un coche utilitario pequeño, aunque en los setenta uno de potencia equivalente podía llegar a ocupar varias habitaciones y necesitaba de una instalación de enfriamiento de agua para su refrigeración. Los mainframes satisfacen las necesidades de procesamiento de información de grandes corporaciones y sus precios pueden llegar a alcanzar varios millones de euros. Sin embargo, en la actualidad muy pocas organizaciones utilizan exclusivamente este tipo de arquitectura basada en un único ordenador central. A partir de mediados de los años ochenta, aproximadamente, se fue extendiendo el uso de terminales inteligentes en forma de PC de sobremesa o portátiles, que además de teclado y pantalla, incorporan elevadas capacidades de proceso y almacenaje, de modo que los usuarios pueden procesar información localmente, de forma descentralizada y autónoma respecto al mainframe u ordenador central. La aparición de los PC ha dado lugar a nuevas configuraciones de red, también denominadas «arquitecturas». Una arquitectura especialmente popular en pequeñas organizaciones es la denominada de entorno PC, en la que todo el hardware de la empresa está compuesto por PC conectados en red, con alguno de ellos dedicado a tarea de almacenamiento de datos.

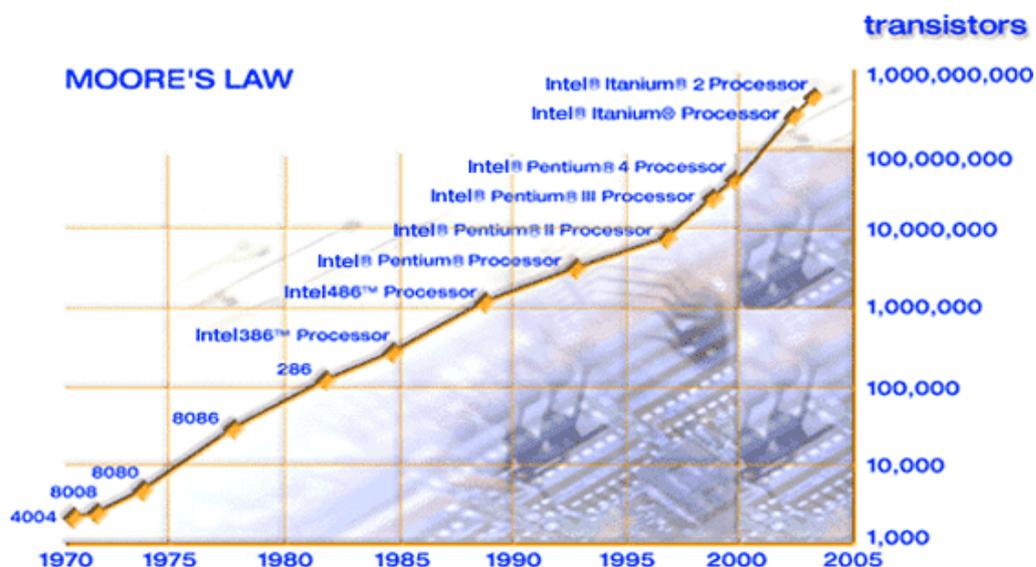
Sin embargo, actualmente la arquitectura que predomina en la gran mayoría de organizaciones es el entorno distribuido, en el que el procesamiento de información se reparte entre dos o más máquinas. Éstas pueden ser mainframes, potentes servidores tipo PC o bien otros tipos de máquinas desarrolladas en las últimas décadas, como las cada vez más populares midrange, con capacidades de procesamiento y almacenamiento superiores a las de los PC pero inferiores a las de un mainframe. Dentro del entorno distribuido, destaca la arquitectura de cliente-servidor, en la que varios ordenadores comparten recursos y se comunican con muchos otros ordenadores vía redes locales. En esta configuración los ordenadores se dividen en dos grandes categorías: clientes y servidores. Un cliente es un ordenador tipo PC conectado a una red que almacena una serie de recursos compartidos. El servidor es la máquina conectada a esa misma red que provee a los clientes de los servicios en red. Ejemplos típicos son servidores de bases de datos, provistos de gran capacidad de almacenamiento, los servidores de correo electrónico o los servidores de comunicación, que facilitan las

conexiones a otras redes. Así se optimiza el uso de los recursos, ya que se consigue que máquinas diferentes trabajen simultáneamente, cada una de ellas haciendo funciones específicas. Además, resultan muy flexibles y permiten abarcar tanto las necesidades de empresas pequeñas como las de grandes corporaciones.

4.3.1. TIPOS DE HARDWARE

Del apartado anterior se deduce que se debe distinguir entre diferentes categorías de hardware. Ya hemos hablado de las diferencias entre ordenadores cliente -típicamente pe o portátiles-, y de los de uso compartido -mainframe, midrange o servidores-o Además, está el denominado hardware de periféricos, que engloba impresoras, plotters o escáneres. Finalmente existe otra familia de hardware, necesaria para la infraestructura de redes, formada por hubs o routers (encaminadores) que se dedican exclusivamente a interconectar diferentes máquinas entre sí. La sección siguiente, dedicada a los sistemas de comunicación, explica con algo más de detalle el funcionamiento de este tipo de hardware especializado.

Desde la aparición de los primeros ordenadores, hace ya más de cincuenta años, el ritmo de innovación en el campo del hardware ha sido espectacular. El ejemplo más conocido de innovación tecnológica es el de los microprocesadores de Intel. En 1965 George Moore, uno de los fundadores de la empresa, publicó un artículo en el que afirmaba que cada dos años podría fabricar circuitos integrados del doble de potencia sin aumentar el coste². Esta sentencia, denominada Ley de Moore, se ha cumplido hasta nuestros días, tal como muestra la Figura. De hecho, ha sido parte importante del auge de los sistemas de información en la segunda parte del siglo XX.



Fuente: Página web de Intel.

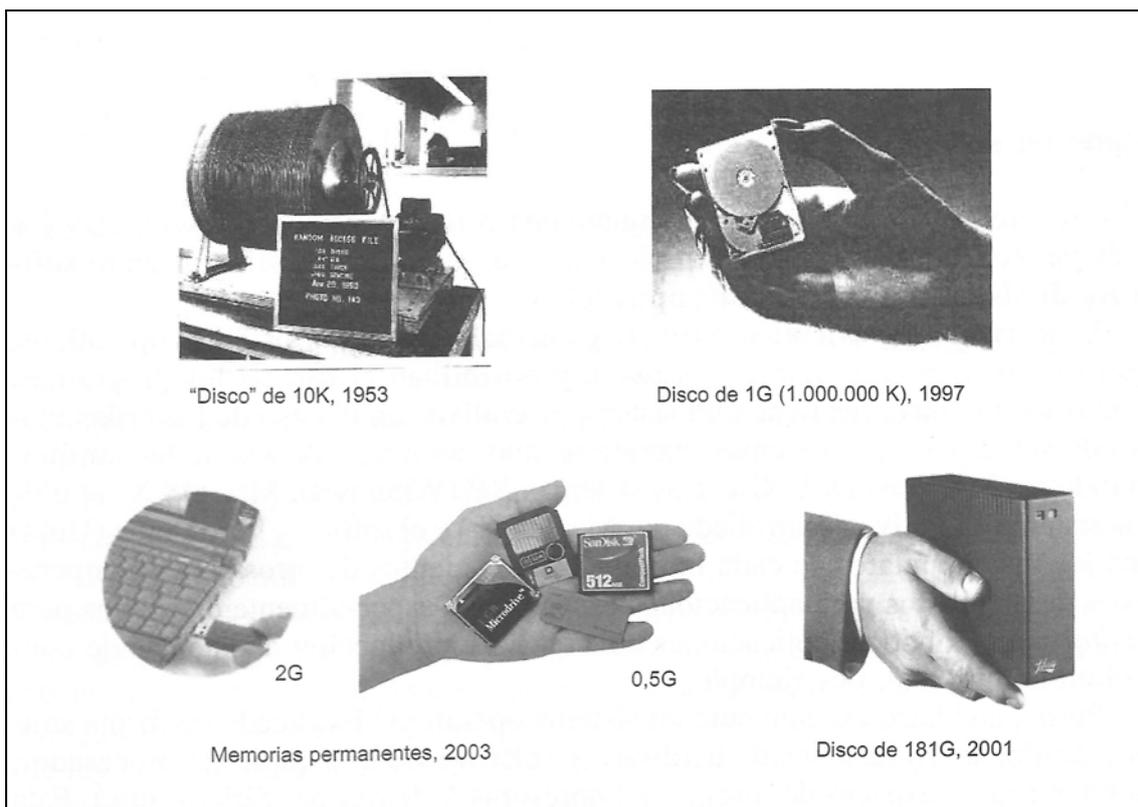
² La frase exacta de Moore fue expresada en términos de doblar el número de transistores por unidad de superficie, que de hecho equivale a doblar la potencia.

En la figura siguiente se puede apreciar cómo se ha cumplido la Ley de Moore, desde que George Moore la enunció hasta 2005.

Sirva como ilustración la siguiente analogía: suponiendo que la aviación comercial hubiera avanzado al mismo ritmo que los microchips, tendríamos que un vuelo Nueva York-Madrid que en 1978 costaba unos 900\$ y tardaba 9 horas hoy costaría sólo 1 céntimo y duraría 0,25 segundos.

Las innovaciones en el campo del procesamiento de datos han ido acompañadas de otras tantas innovaciones en el campo del almacenamiento y de la comunicación. Así, si en los años cincuenta una empresa podía tener capacidad para almacenar 10Kb de datos, en 1997 ordenadores típicos de sobremesa llegaban a 1Gb, y en 2005 cualquier persona puede tener fácilmente más de 100Gb para el almacenamiento de datos. En el campo de los servidores la evolución ha sido parecida, y en 2004 la empresa Sun Microsystems, líder del mercado, ofrecía capacidades de hasta 147.5Tb con su sistema StorEdge 9980.

En la siguiente figura se puede observar una comparación del disco de 10Kb de 1953 con el de uno de 181Gb de 2001:



Fuente: Sieber, Valor y Porta (2006).

En el campo de las comunicaciones, el cable telefónico habitual (un par de hilos de cobre) soportaba velocidades hasta 56.6 kb/s, capacidad que se vio incrementada por sucesivas innovaciones en los protocolos de comunicación hasta llegar a los 128kb/s del RDSI o a los 9Mb/s del ADSL. Además, el desarrollo de otros tipos de redes de comunicación como el cable

coaxial y la fibra óptica ha permitido llegar a anchos de banda aún superiores, tal como se muestra en el cuadro de la figura siguiente:

Tipo de medio de comunicación	Ancho de banda (velocidad de transmisión)
Cable telefónico	56,9 kbps con módem tradicional hasta 9 Mbps con tecnología ADSL
Cable coaxial	Hasta 200 Mbps
Cable de fibra óptica	De 100 Mbps a 2 Gbps
Radio (broadcast)	Hasta 2 Mbps
Radio (microondas)	45 Mbps
Radio (telefonía móvil)	9.600 bps con GSM Hasta 171,2 kbps con GPRS Hasta 2 Gbps con UMTS
Satélite	Hasta 100 Mbps
Infrarrojos	1 a 4 Mbps
Bluetooth	Hasta 2,1 Mbps

Fuente: Sieber, Valor y Porta (2006), velocidades conocidas en marzo de 2005.

4.3.2. TIPOS DE SOFTWARE

El software, o programas, son el conjunto de instrucciones que ejecutadas por los ordenadores, definen nuestra experiencia de uso. Hay que distinguir entre **software de sistemas** y **software de aplicación**.

El **software de sistemas** se refiere principalmente a los sistemas operativos, que son los que controlan el hardware y posibilitan el uso de los programas. Todos los ordenadores tienen un sistema operativo. En el caso de los ordenadores de sobremesa, los sistemas operativos más comunes son los de las familias Windows, Macintosh y UNIX. Los sistemas XP (Windows), Mac OS X (el último sistema operativo desarrollado por Macintosh) y el software libre Linux (Unix) son los más populares de cada familia. Existen cientos de otros sistemas operativos desarrollados para aplicaciones específicas, especialmente diseñados para mainframes, robótica, aplicaciones concretas de producción o sistemas de control en tiempo real, por ejemplo.

Pero, ¿qué hace exactamente un sistema operativo? Explicado de forma simple, gestionar los recursos de hardware y software de un equipo (el procesador, la memoria, el espacio de disco, las impresoras y demás periféricos, etc.). Esta labor es importante, ya que típicamente varios programas, y probablemente el propio usuario entrando información con el teclado, compiten por la atención de la CPU (Central Processing Unit o unidad central de procesamiento) pidiendo memoria, espacio de almacenamiento y ancho de banda tanto de entrada como de salida. El sistema operativo permite, por ejemplo, que se pueda tener en marcha simultáneamente un procesador de texto y una hoja de cálculo, que se puedan entrar datos utilizando indistintamente el teclado o el ratón, imprimir los resultados en impresoras diferentes o enviarlos por *e-mail* a otros usuarios. Al hacer todo esto, el sistema operativo es quien mantiene el orden y asegura que cada aplicación recibe la atención adecuada sin dejar sin recursos (o «colgada») a ninguna otra. En resumen, gestiona la capacidad limitada del sistema para mayor beneficio de todos los usuarios y aplicaciones.

Cabe distinguir también entre los sistemas operativos que gestionan múltiples tareas de un único usuario de PC u ordenador portátil y aquellos que se encargan de múltiples tareas y múltiples usuarios de un servidor o *mainframe*. Estos últimos no sólo se encargan de las tareas ya descritas, sino también de asegurar que los requerimientos de los distintos usuarios sean satisfechos de forma equilibrada. Esto significa que los programas que se ejecuten en una máquina con múltiples usuarios tengan recursos suficientes y separados, de modo que un problema de un usuario no afecte a la comunidad entera.

Una segunda familia la forma el llamado **software de aplicación**, que suele comercializarse en forma de paquete cerrado y listo para utilizar. Ejemplos típicos en el PC son los paquetes Microsoft Office (que engloba distintos programas de ofimática) o Photoshop (con distintas aplicaciones para el tratamiento de imágenes). Existen también otras aplicaciones para servidores y *mainframes*, más sofisticadas, que requieren algún tipo de

personalización, como SAP, PeopleSoft o Siebel. Finalmente, algunas aplicaciones son creadas por las propias empresas o por proveedores externos especializados en satisfacer necesidades concretas que ningún paquete estándar cubre satisfactoriamente.

El software constituye en la actualidad una parte creciente del coste típico de un departamento TIC, tal como se muestra en la figura siguiente:

Presupuesto en TIC por categoría (%)	2002	2003
Hardware	23,4	24,4
Software	19,1	18,9
Servicios externos	12,9	13,0
Telecomunicaciones	14,6	14,1
Dirección, Gestión y Administración	23,2	21,9
Almacenes	3,3	3,6
Planta física y otros	3,5	4,1

Fuente: Garner, 2003, IT Spending and Staffing Survey among 400 UD Companies.

4.3.3. REDES Y TELECOMUNICACIONES

El tercer elemento necesario para cualquier sistema de información son las redes de comunicación y las telecomunicaciones que hacen posible el intercambio de datos entre diferentes ordenadores, su almacenamiento en unidades centrales, la comunicación instantánea entre trabajadores que están a miles de kilómetros de distancia o el trabajo conjunto de varios usuarios en un único archivo.

Las tecnologías de redes constituyen un elemento esencial en casi cualquier empresa, aunque a menudo las utilizamos sin ser conscientes de ello. El ejemplo de red más conocido es la Internet pública, que une a millones de ordenadores dispersos en todo el mundo y permite que amigos, empleados, clientes o proveedores intercambien datos de toda índole. Sin embargo, a nivel empresarial redes más pequeñas son fundamentales para el buen funcionamiento del día a día. Muchos grandes almacenes, por ejemplo, cuentan con ordenadores especializados que registran las transacciones en cada punto de venta y remiten la información recogida a la central para que sea utilizada en la gestión de las existencias.

Las redes pueden clasificarse en dos grandes grupos. Las denominadas LAN (*Local Area Network* o red de área local, RAL) conectan equipos que están relativamente cerca unos de otros, normalmente dentro de un mismo edificio. Las WAN (*Wide Area Networks* o redes de alcance intermedio), en cambio, conectan a equipos que pueden estar a muchos kilómetros de distancia. Normalmente las LAN son más rápidas y fiables, aunque sucesivas innovaciones tecnológicas en el área de la comunicación han ido menguando las diferencias entre LAN y WAN. La introducción de cables de fibra óptica ha permitido conectar equipos que están a varios kilómetros mediante tecnologías LAN, al tiempo que ha servido también para mejorar la rapidez y fiabilidad de las redes WAN.

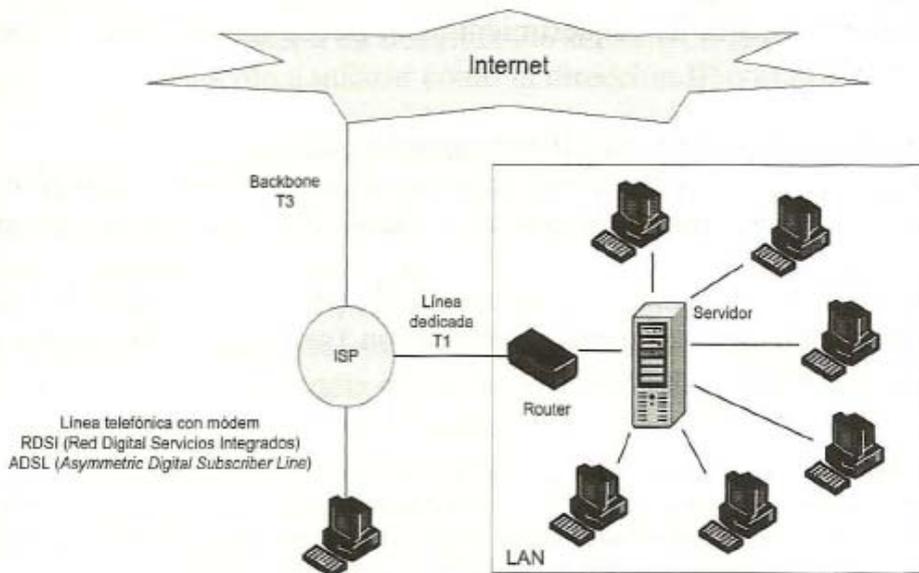
La tecnología más extendida para redes LAN es Ethernet, un protocolo de comunicación desarrollado y probado por primera vez en 1973 por Bob Metcalfe en el *Xerox Corporation Palo Alto Research Center, PARC*. Existen otras tecnologías alternativas de redes locales como las de *token ring* o las redes ATM (*Asynchronous Transfer Mode*), aunque Ethernet es la tecnología más ampliamente utilizada en la actualidad. Sin ánimo de entrar en demasiados tecnicismos, cabe destacar que cualquier LAN suele contar con una pieza de hardware fundamental para aumentar el uso eficiente de una red: el intercambiador (*switch*) que se encarga de poner orden entre los miles o millones de mensajes que se envían cribándolos y dirigiéndolos a segmentos concretos de la red local.

Una LAN se puede conectar con otras redes públicas mediante una salida (*network gateway*). Para ello se requiere de otra pieza de hardware: el *router* o «encaminador», un ordenador especializado en gestionar el intercambio de datos entre redes. El *router* cumple dos tareas: primero, asegura que la información no va a sitios innecesarios -algo esencial para evitar la congestión

de redes-,y segundo, verifica que la información enviada llegue a su destino previsto.

Al hablar de redes, no podemos ignorar aquella tecnología que ha creado la red más grande del mundo: Internet. Internet es, como su propio nombre indica, una red de redes interconectadas para formar una sola entidad. Ello es posible gracias a la existencia de una serie de políticas y protocolos que definen cómo usamos e interactuamos con Internet. También puede utilizarse a nivel local, creando las denominadas intranets.

Es importante entender que existe una jerarquía de redes. Así, por ejemplo, un particular que tiene un ordenador en su casa forma parte de la red gracias a que puede conectarse a ella, mediante el hilo telefónico y a través de un módem, a un proveedor de servicio de Internet o ISP (*Internet Service Provider*). En cambio, en el trabajo uno suele formar parte de una LAN, que puede estar conectada a Internet mediante un ISP normalmente mediante una línea dedicada, como puede observarse en la siguiente figura:



Fuente: Sieber, Valor y Porta (2006), Internet como red de redes.

En Internet, docenas de ISP se conectan a los denominados puntos de acceso a red (*Network Access Points, NAP*) formando redes, típicamente regionales. Estas redes, a su vez, están interconectadas mediante conexiones de alta velocidad, los denominados *backbones* formados por cables de fibra óptica. El conjunto forma Internet, y mediante la ayuda de los *routers* millones de mensajes viajan a través de las distintas redes, cruzando medio mundo en cuestión de fracciones de segundo, y llegan a su destino.

4.3.4. INTERNET Y SU FUNCIONAMIENTO

El buen funcionamiento de Internet sería impensable de no ser por una serie de protocolos y políticas generalmente establecidas que garantizan una buena comunicación entre máquinas. Las personas nos podemos comunicar unas con otras de forma espontánea, mientras que las máquinas -dada su nula inteligencia-, requieren el uso de protocolos previamente establecidos para poder comunicarse con éxito. Por ello, cuando hablamos de protocolos nos referimos a una serie de procedimientos que siguen los programas de comunicación y que regulan el tráfico de comunicaciones entre el emisor y el receptor.

El órgano coordinador de la implantación de estas políticas y protocolos es la *Internet Society* (ISOC), una organización sin ánimo de lucro creada en 1992. Su misión consiste en «asegurar el desarrollo, la evolución y un uso abierto de Internet para beneficio de todas las personas en todo el mundo». A mediados de 2004 contaba entre sus miembros a más de 150 organizaciones y 16000 individuos de más de 180 países.

Gran parte del éxito de Internet se explica por el desarrollo, a mediados de los años 70, de un protocolo de red adoptado como estándar de comunicación entre máquinas por el Departamento de Defensa de Estados Unidos. Así, el protocolo TCP/IP se difundió rápidamente posibilitando la comunicación masiva de máquinas dispersas en todo el mundo. En realidad, se trataba de dos protocolos: el TCP (*Transfer Control Protocol*), que permite establecer conexiones entre ordenadores; y el IP (*Internet Protocol*), que se encarga del transporte de la información a través de la red hasta llegar a su destino. Aunque el usuario final normalmente no es consciente de la existencia de estos protocolos (o sólo cuando "no funciona Internet"), creemos que entender su funcionamiento es esencial.

El protocolo IP es el lenguaje que usan los ordenadores para comunicarse en Internet, mediante el uso de una aplicación, como puede ser un navegador. Además, el IP proporciona a cada máquina conectada un número único identificativa, que típicamente tiene un aspecto como: 172.58.61.129.

Existen más de cuatro mil millones de direcciones IP, que se utilizan también para crear distintas categorías en función del tamaño y las necesidades de organizaciones, gobiernos u otras entidades.

De este modo, para localizar un ordenador de una red determinada, hace falta conocer su dirección IP. Cuando Internet era pequeño se solía introducir directamente el número de IP en el navegador para establecer la conexión. Este sistema, sin embargo, resultó demasiado farragoso cuando más y más sistemas se conectaron a Internet, por lo que en 1983 la Universidad de Wisconsin creó un sistema, el *Domain Name System* (DNS) que automáticamente corresponde cada dirección IP con un nombre propio en forma de texto. De este modo, uno sólo tiene que recordar el nombre de un cierto dominio, como por ejemplo *www.intermonoxfam.org*, en lugar de su número IP. De hecho, cada vez que uno introduce el nombre de un dominio, el

navegador contacta con un servidor DNS para que le traduzca ese nombre (entendible para humanos) en una dirección IP (entendible para máquinas).

El servidor DNS, ante un requerimiento así, puede llevar a cabo cuatro acciones diferentes:

- Contestar con la dirección IP porque sabe cuál es.
- Contactar a otro servidor DNS para que averigüe la dirección IP del dominio solicitado, que él desconoce. (Puede tener que hacer esto más de una vez.)
- Contestar que no conoce esa dirección IP, pero facilitando la IP de otro servidor DNS que tenga más información (servidores DNS especializados en dominios concretos).
- Devolver un mensaje de error porque el nombre de dominio requerido, simplemente, es inválido o no existe.

Obviamente, para que Internet funcione de esta manera es esencial que exista un cierto nivel de redundancia, de tal modo que cuando un servidor DNS no esté conectado o presente cualquier problema, existan otros que puedan llevar a cabo su trabajo. También es deseable que las respuestas sean rápidas, porque así cada vez que un servidor DNS resuelve un requerimiento puede guardar la dirección IP que recibe (*caching*). De esta manera, la próxima vez podrá resolver una petición más rápidamente y evitando la creación de tráfico innecesario. A pesar de ser completamente invisibles a un navegador común, los servidores DNS gestionan billones de peticiones cada día y son una pieza esencial para el buen funcionamiento de Internet.

Los DNS son sólo una parte de los servidores que integran Internet. De hecho, todas las máquinas conectadas funcionan como servidores o como clientes.

Todos los servidores proveen servicios a otras máquinas, llamadas clientes, que se conectan a ellos para obtener sus servicios. Existen diferentes clases de servidores, como por ejemplo servidores web, de ficheros, o de correo electrónico.

El cliente, pues, se conecta a un determinado servicio y accede a él utilizando un protocolo particular específico de ese servicio, que describe cómo se van a entender el servidor y el cliente. Por ejemplo, todos los servidores de correo electrónico utilizan el protocolo SMTP (*SimpleMail Transfer Protocol*), mientras que los servidores web utilizan el protocolo HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*). Por ello, cuando uno se conecta a una página web utilizando un navegador, indica primero el tipo de protocolo a utilizar, después el dominio y finalmente la página concreta a servir (como por ejemplo, <http://www.iese.edu/faculty>, para acceder al servidor de páginas web del IESE, pidiendo la página referente al profesorado). A modo de ejemplo, los protocolos más comunes para los diferentes servicios de Internet, se muestran en la siguiente figura:

Servicio	Protocolo	Funcionalidad
Navegación en la Web	HTTP	Visualización de páginas escritas en hipertexto
Correo electrónico	POP 3, IMAP, SMTP	Enviar y recibir correo
Transferencia de archivos	FTP	Descargar archivos desde servidores remotos o colocarlos en ellos
Chat	IRC (Internet Relay Chat)	Charla en tiempo real
Conexión a equipos remotos	Telnet	Acceso a la línea de comandos de equipos remotos

Fuente: Sieber, Valor y Porta (2006), Internet, algunos servicios típicos y sus protocolos.

Según las convenciones generalmente aceptadas de funcionamiento, la dirección completa se denomina URL (*Uniform Resource Locator*) y es todo lo que se necesita saber para acceder a un determinado servicio en la Red, ya que especifica tanto el tipo de protocolo a utilizar como la dirección IP o el nombre del dominio al que se quiere acceder.

Sirvan como ejemplo las siguientes direcciones:

`ftp://nombredominio/fichero.exe`

`http://nombredominio /index.htm`

En la primera se estaría accediendo a un fichero ejecutable utilizando el protocolo FTP de transferencia de archivos, mientras que en la segunda se estaría accediendo a una página web mediante un protocolo HTTP.

4.3.5. LA CONMUTACIÓN DE PAQUETES COMO BASE DE INTERNET

Una tecnología de comunicación, inicialmente concebida para datos, que ha revolucionado la manera en que las máquinas pueden hablarse entre sí es la tecnología de «conmutación de paquetes».

Históricamente las comunicaciones se habían establecido usando una línea que unía, sin solución de continuidad, dos máquinas que necesitaban pasarse información. Este tipo de conexiones son seguras, pero obligan a usar mucha capacidad «de red» porque hace falta una línea dedicada a cada par de máquinas mientras dura la transferencia.

La conmutación de paquetes (*packet switching*) ha permitido incrementar de manera espectacular la capacidad real de las redes y obtener mayores velocidades de transmisión. Esta tecnología divide los mensajes en una serie de paquetes -cada uno de los cuales contiene la dirección de destino y las instrucciones de control, además de los propios datos que se incluyen en el mensaje, que son transmitidos a través de distintas rutas según el tráfico de cada momento. Cada uno de estos paquetes viaja de forma independiente a través de la red y cuando llegan a su destino se agrupan de nuevo en el mensaje original. El tamaño de dichos paquetes puede variar entre 64 y 4.096 bytes. El *packet switching* hace posible un mayor aprovechamiento de los recursos y resulta simple y poco costoso cuando soporta a un número elevado de usuarios porque, al entrecruzar paquetes de diferentes usuarios en la misma línea, permite compartir las mismas facilidades de transmisión. Entre sus principales inconvenientes cabe destacar la dificultad de transmitir datos de calidad a tiempo real (por ejemplo, en conversaciones telefónicas o videoconferencias), pues la creación de los paquetes y su posterior reagrupamiento en el destino, además del hecho de que los paquetes se pueden «adelantar» al usar diferentes caminos, requiere de un cierto tiempo.

4.4. CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Hoy en día, pocas son las empresas que no disponen de algún sistema de información, por sencillo que sea. Los enormes montones de hojas, que tiempos atrás resumían la contabilidad de una organización, han sido sustituidos por avanzadísimos programas informáticos capaces de realizar cálculos precisos y de mostrar los resultados de manera clara y útil. De manera semejante, aunque a un nivel ligeramente superior, encontramos en muchas empresas sistemas capaces de mantener relaciones directas e instantáneas con sus proveedores y clientes que intercambian flujos de información acerca de sus productos.

En el entorno extremadamente competitivo en el que nos encontramos, pequeñas, medianas y grandes empresas necesitan sistemas de información para hacer frente a las presiones de sus rivales más directos, e incluso para permanecer en la posición que ocupan. Estos sistemas, no obstante, pueden variar de muy simples a muy complejos, y su clasificación depende de factores muy diversos. Eso sí, todos ellos tienen en común los elementos que se han descrito en el punto anterior: hardware, software, datos, telecomunicaciones y, por supuesto, personas.

Turban, McLean y Wetherbe, en su libro *Information Technology for Management*, proponen cuatro clasificaciones de sistemas de información: (1) según la estructura organizacional de la empresa, (2) según sus áreas funcionales, (3) según el soporte que puedan dar y, finalmente, (4) según la propia arquitectura del sistema.

Sin embargo, este tipo de clasificaciones se superponen entre sí cuando se consideran desde una perspectiva de gestión, por lo que vamos a describir los sistemas desde el punto de vista del soporte que ofrecen a la empresa.

4.4.1. OFIMÁTICA (OFFICE INFORMATION SYSTEMS - OIS)

Son los sistemas utilizados prácticamente en todas las organizaciones para la realización de tareas y el procesamiento de información a través de documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones, etc. No sólo podemos encontrarlos en empresas, sino también en un elevado número de hogares - especialmente en aquellos en los que viven jóvenes que los utilizan como herramienta de soporte para sus estudios. Estos sistemas resultan muy eficaces a la hora de realizar cálculos, escritos o documentos que deben guardarse para hacer uso de ellos más adelante.

Su rápida evolución y su cada vez más accesible precio han convertido a estos sistemas en una herramienta universal y común en todas las empresas.

Algunos programas que incluyen los OIS, son:

- Hojas de cálculo.
- Sistemas de procesamiento de texto e imágenes.
- Programas para la realización de presentaciones.
- Bases de datos personales.
- Sistemas para tomar notas.

4.4.2. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN PERSONAL

En los últimos años, los avances en las TIC han permitido a un buen número de empresas la posibilidad de realizar tareas conjuntas entre personas ubicadas en lugares completamente diferentes y muy distantes entre sí. Ello ha sido posible gracias al desarrollo de toda una serie de aplicaciones que están modificando sustancialmente la forma de trabajar de las personas. Desde el envío de información a través de un e-mail hasta las conversaciones en grupo a través de «chats» o videoconferencias, estos nuevos canales han revolucionado el mundo de la comunicación empresarial en todos los sentidos.

Correo electrónico (Electronic mail)

Es, todavía, uno de los servicios que ofrece Internet más usados tanto a nivel de empresa como individualmente. Hace posible la comunicación entre personas ubicadas en diferentes lugares y con diferentes sistemas de información. Además del propio contenido del mensaje pueden añadirse al cuerpo del mensaje muchos otros datos adjuntos, como documentos, imágenes o música.

Mensajería instantánea

Es uno de los grandes sistemas de comunicación instantánea utilizados en todo el mundo, aunque su aplicación en el mundo empresarial es más bien escasa. Permite el envío de mensajes de texto, documentos o imágenes de forma instantánea entre uno o más usuarios conectados al servicio. Cuando se inicia la conexión, el sistema informa de los contactos que están conectados y de los que se van conectando o desconectando durante el período en que se esté en línea. El sistema permite, además, mantener conversaciones telefónicas entre dos usuarios conectados (si se dispone de altavoces, micrófono y tarjeta de sonido) e incluso videoconferencia si se dispone, además, de una cámara conectada al ordenador (webcam).

ICQ fue uno de los servicios pioneros en el campo de mensajería instantánea en Internet. En la actualidad, los servicios más utilizados son el MSN Messenger de Microsoft y el Yahoo! Messenger. Hasta ahora, el principal y prácticamente único inconveniente de este sistema es la necesidad de que todos los usuarios con los que se desee mantener comunicación pertenezcan al mismo servicio de mensajería, aunque están apareciendo aplicaciones marco que permiten la mensajería a través de diferentes herramientas.

El chat es otro servicio de mensajería instantánea en el que usuarios de distintos lugares se conectan para establecer conversaciones a tiempo real con otros, normalmente desconocidos, acerca de temas concretos o simplemente para pasar un rato charlando. Existen millones de «salas de chat» en Internet, en las que diversas personas intercambian opiniones sobre algún tema de interés común o simplemente mantienen una conversación.

Peer-to-Peer (P2P) file sharing

Aunque no se trata estrictamente de un servicio de mensajería instantánea como los anteriores, estos sistemas permiten el intercambio de ficheros entre sus diferentes usuarios. Uno de los servicios más extendidos actualmente es el que permite compartir cualquier archivo, aunque los formatos de intercambio más habituales son los ficheros de música o vídeo. El sistema busca el recurso deseado entre los usuarios conectados y ofrece un listado de aquellos disponibles que incluye el tamaño, del archivo, el tiempo de descarga en función del ancho de banda de ambos contactos y otra información de interés acerca del proceso. Una vez que el fichero se ha descargado, éste puede ser descargado a su vez por otro usuario que lo desee.

La aparición de redes P2P ha tenido un fuerte impacto en algunos sectores, especialmente en el de distribución de la música, que desde la aparición, éxito y posterior cierre de Napster ha visto cómo el uso de plataformas P2P no ha dejado de crecer, con un volumen estimado de datos intercambiados de 30 millones de canciones por día a mediados de 2005.

Teleconferencia

Especialmente en aquellas empresas con establecimientos repartidos en diferentes puntos geográficos, las reuniones suponen un gasto considerable en desplazamientos y transportes, así como un riesgo debido a la imposibilidad de asistencia de alguno de los miembros convocados. La teleconferencia se ha convertido en los últimos años en uno de los avances más significativos en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Por teleconferencia se entiende cualquier sistema que permita la realización de reuniones entre personas que se encuentran en distintos lugares físicos. En este sentido, podríamos incluir el teléfono tradicional o el ordenador, gracias a la solución de mensajería instantánea que hemos visto en los párrafos anteriores. No obstante, al hablar de teleconferencia, pretendemos introducir componentes más modernos que incluyan tanto audio como vídeo.

Dentro de este tipo de sistemas, la audioconferencia y la videoconferencia son los más populares actualmente. El primero de ellos hace posible mantener conversaciones telefónicas con más de dos personas a la vez, mientras que el segundo incluye, además, la posibilidad de verse a través de pantallas de televisión. Además de para mantener reuniones en distintas oficinas, la videoconferencia se utiliza en universidades para impartir clases a distancia. En este y otros ámbitos, también resulta muy útil la posibilidad de presentar documento.

Redes Sociales en Internet

Las redes sociales en Internet se han convertido en todo un fenómeno social que están revolucionando la forma de comunicarse y de interactuar. Para comprender un poco este fenómeno en crecimiento presuroso cabe citar en principio alguna definición básica que nos permita comprender que es una red social. Las Redes son formas de interacción social basadas en la teoría de los

seis saltos de separación. Todo el mundo se encuentra a 6 saltos de otra persona, la red social es definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos distintos y complejos. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos, una de sus características principales es la de gran capacidad de transmisión de información.

En general, los servicios de redes sociales permiten a los usuarios crear un perfil para ellos mismos, y compartir toda o parte de esta información con otros usuarios, según el nivel de privacidad que le dé a la y a los usuarios que quieran acceder a su información. Algunos servicios de redes son: Bebo, MySpace, Skyblog, Facebook, Hi5 y Tuenti. Comentar que en la mayoría de los casos es gratuito el acceso a dichas redes sociales.

A mediados de 2007 se lanzaron las versiones francesa, alemana y española de Facebook para impulsar su expansión fuera de Estados Unidos, ya que sus usuarios se concentran en este país, Canadá y Gran Bretaña. En enero de 2010, Facebook contaba con más de 350 millones de miembros, convirtiéndose en la más usada y numerosa. A raíz de este fenómeno internauta, nacen otras redes que lo toman como ejemplo, como la española Tuenti.

4.4.3. SISTEMAS TRANSACCIONALES

Este tipo de sistemas, de carácter básico y operativo, son los que conocemos como sistemas de procesamiento de transacciones (Transaction Processing Systems, TPS). Se trata de sistemas informáticos que ejecutan y memorizan aquellas transacciones diarias y rutinarias pero esenciales para el correcto funcionamiento de la empresa. A diferencia de otros sistemas que trataremos más adelante, los TPS son utilizados por responsables de niveles más operacionales que estratégicos o directivos.

Podríamos calificar estos sistemas como la columna vertebral de los demás sistemas de información de las empresas, puesto que proporcionan cantidades importantes de información necesaria para otros sistemas más complejos. Su objetivo principal es proporcionar la información que necesita cualquier empresa para funcionar correctamente e incluso aquella más esencial para sistemas de carácter más táctico o que ayuda al establecimiento de nuevas ventajas competitivas. Este tipo de sistemas son los más expuestos a los procesos de reingeniería (Business Process Reengineering, BPR) necesarios para su constante adaptación a los cambios del entorno, aunque también son los que más beneficios tangibles cosechan.

Las características de los TPS son:

- Tratan información de manera rutinaria (diaria, semanal, etc.).
- Realizan operaciones poco complejas que simplemente requieren programas matemáticos y/o estadísticos.
- Suelen tratar con enormes cantidades de datos, habitualmente de carácter histórico. Por este motivo requieren, en primer lugar, una potente base de datos para poder almacenarlos y, en segundo lugar, gran velocidad de los procesadores para poder tratarlos con rapidez.
- Pueden resultar críticos para el funcionamiento de la empresa. Errores en alguno de estos sistemas causarían graves consecuencias para la organización.
- En general, los datos suelen proceder del interior de la empresa.

Encontramos este tipo de sistemas prácticamente en todas las áreas funcionales de las empresas, ya que son los que recogen los datos «en origen» y, en general, los que reflejan fidedignamente el desarrollo de las operaciones más elementales de la empresa.

Es importante tener en cuenta que estos sistemas, aún siendo relativamente sencillos y pareciendo poco críticos para la empresa, son imprescindibles para su funcionamiento. Un mínimo error podría dar lugar a importantes consecuencias para las empresas.

Los sistemas transaccionales más modernos se venden ya de forma integrada, y aunque requieren un esfuerzo de adaptación nada despreciable, éste suele ser menor que el que haría falta para desarrollar los programas uno a uno de forma coherente y rigurosa. Entre estos paquetes destacan los ERP (Enterprise Resource Planning) de seguimiento de las funciones básicas de la empresa, y los CRM (Customer Relationship Management) de relación con los consumidores.

4.4.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, MIS)

La evolución de los ordenadores en los años sesenta hizo que sus capacidades y características mejoraran al tiempo que su precio, paradójicamente, disminuía. Esto favoreció el desarrollo de sistemas mucho más complejos, capaces de dar soporte a los directivos a la hora de tomar decisiones repetitivas en las diferentes áreas funcionales de la empresa. Los sistemas de información gerenciales (Management Information Systems, MIS), en efecto, apoyan las funciones de planificación, control y la toma de decisiones gracias a la realización de informes periódicos y rutinarios como, por ejemplo, comparativas entre ingresos y gastos reales en relación al presupuesto inicial o a lo largo de períodos consecutivos. En términos generales, podemos decir que un MIS resume y presenta las operaciones básicas de una empresa gracias a los datos aportados por los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS).

De hecho, estos sistemas surgieron como respuesta a las deficiencias de los anteriores TPS, que sólo realizaban tareas de procesamiento de transacciones y aportaban poca información para la gestión de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Las funciones principales de un MIS son las de recopilar y resumir los datos aportados por los TPS, para controlar y dirigir la organización y también para que los empleados dispongan de una retroalimentación acerca de aspectos fácilmente medibles de su trabajo. Estos sistemas son de especial utilidad para aquellos directivos de nivel medio que desean información semanal, mensual o anual acerca de cuestiones que ya conocen con antelación.

En muchas ocasiones, estos sistemas también son utilizados como herramienta de planificación y control. Por encima de todo, no obstante, se presentan como buenos sistemas de medida del rendimiento de una organización. El hecho de que todo el mundo conozca cómo se mide este rendimiento puede ayudar a una mejor toma de decisiones y a un incremento de la motivación por parte de los empleados, quienes tenderán a hacer lo posible para mejorar en aquello que les corresponde.

Las características de los MIS son:

- Se basan en datos actuales, habitualmente aportados por sistemas de procesamiento de transacciones, TPS.
- No suelen ser muy flexibles.
- Tienen poca capacidad de análisis. Dejan en manos de los responsables directos cualquier interpretación de los datos que aportan.
- Dan soporte a decisiones estructuradas de directivos de nivel medio mediante el análisis de datos internos (pocas veces son de carácter externo), pasados o presentes.

4.4.5. SISTEMAS DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES (DECISION SUPPORT SYSTEMS, DSS)

Son muchas las decisiones que se toman día a día en todas las empresas. Tal y como su nombre indica, estos sistemas han sido expresamente diseñados para hacer frente a este proceso de toma de decisiones. Aunque pueda parecerlo, no se trata de «simples» programas implementados para ofrecer la mejor solución de un determinado problema (sería el caso de algoritmos de optimización), sino que los DSS mantienen un contacto directo con el usuario y, mediante la utilización de modelos previamente creados y complejas bases de datos (internas y externas), pretenden aportar la información justa para dar solución a los diversos problemas que se le planteen. Su principal objetivo es hacer frente a decisiones complejas y que no suelen ser habituales (no son típicas del día a día).

Por ejemplo, si una empresa desea lanzar un nuevo producto al mercado, un sistema de soporte a la toma de decisiones contendrá modelos que relacionan todos los factores que pueden influir en una decisión de este tipo: las empresas que disponen de productos similares, sus precios, los posibles clientes, la materia prima o, incluso, una predicción de las ventas en los próximos años. Aunque la decisión final siempre la debe tomar uno o varios responsables, estos sistemas constituyen un buen soporte a la hora de decidir. Otro gran campo de aplicación de un sistema de estas características es la evaluación del riesgo de efectuar o no una determinada acción.

Las características más comunes de un DSS son:

- Que proporciona información de forma muy flexible sin prácticamente presencia de operadores/programadores especializados que desarrollen pequeños programas para los usuarios.
- Fácil de utilizar por los diferentes usuarios y en multitud de situaciones diversas.
- Utiliza sofisticadas herramientas de modelización y análisis de datos que permiten hacer frente a la toma de decisiones en los distintos niveles del proceso.
- Puede ofrecer soporte a decisiones tanto secuenciales como independientes y permite cambios en las condiciones iniciales.
- Da soporte a decisiones que no se pueden predecir con antelación.

4.4.6. SISTEMAS DE SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO (GROUP DECISION SUPPORT SYSTEMS, GOSS)

En la empresa moderna es frecuente que decisiones importantes deban consensuarse entre un grupo de personas reunidas para tal efecto. Cuando este tipo de decisiones en grupo se apoyan en soportes electrónicos, hablamos de sistemas de soporte a la toma de decisiones en grupo.

Los DGSS ayudan a los expertos a encontrar una solución a problemas no estructurados o semi-estructurados y suelen ser relativamente fáciles de usar por personas poco familiarizadas con este tipo de sistemas, y estar diseñados tanto para afrontar un único tipo de problema como varios de diferentes categorías.

Además, fomentan la aparición de ideas y disponen de mecanismos disuasorios ante comportamientos destructivos por parte de uno o varios de los componentes del grupo, posibles en este tipo de reuniones.

Al igual que los DSS, el principal objetivo que persiguen estos sistemas es ofrecer apoyo en la toma de decisiones, especialmente en aquellas que exigen el consenso de un grupo de personas implicadas. Entre sus características, destaca la de proporcionar una extensa cantidad de información de la empresa, tanto interna como externa.

4.4.7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EJECUTIVOS (EXECUTIVE INFORMATION SYSTEMS, EIS)

Aunque son muchos los directivos que utilizan los DSS, son los responsables de departamento los usuarios habituales de sistemas DSS. Por su naturaleza, la información que aportan está dispuesta para facilitar el proceso de toma de decisiones frente a problemas concretos, pero no para obtener una valoración global del funcionamiento de la empresa.

En cambio, los sistemas de información para ejecutivos (Executive Information Systems, EIS) o sistemas de soporte a ejecutivos (Executive Support Systems) ofrecen apoyo directo y específico a directivos o ejecutivos, gracias al procesamiento de gran variedad de información, tanto interna como externa, convenientemente resumida y especialmente presentada. Con un sistema EIS es posible analizar el rendimiento de la empresa con datos reales, determinar su situación en el sector y compararla con la de la competencia o fijar direcciones estratégicas para el futuro. Este sistema, con un formato sencillo y útil, está especialmente pensado para ser utilizado por directivos con poca disponibilidad de tiempo o experiencia con ordenadores. Además, permite a los ejecutivos encontrar la información o los aspectos estratégicos que más les interesan y explorar sus raíces para encontrar resultados todavía más precisos. Una respuesta genérica a la pregunta sobre qué datos deben contener los EIS, sería: «todo lo que pueda resultar interesante para los ejecutivos».

Antes de la llegada de los sistemas EIS, era común encontrarse con ejecutivos analizando cientos y cientos de informes cada mes (o incluso semana), habitualmente con el mismo esquema y formato. Poco a poco, los analistas encontraron herramientas para resumir esa gran cantidad de datos de forma que los ejecutivos pudieran seleccionar la información más relevante y ampliar la que más les interesase. Actualmente los EIS incluyen todo tipo de herramientas de análisis, así como infinidad de modelos de representación de datos online que permiten a los ejecutivos y a sus subordinados visualizar idénticos datos simultáneamente.

Este tipo de sistemas jerarquizan la información, mediante sumarios o resúmenes muy esquemáticos, para ofrecer un mayor desglose a medida que el usuario requiere ampliar la información. Esta técnica, denominada de perforación o drill down, evita el problema de tratar con gran multitud de datos que, a menudo, «distraen» o dificultan la atención sobre los que realmente interesa conocer.

Los EIS utilizan herramientas de análisis y modelización de datos que proporcionan los resultados en formatos conocidos como, por ejemplo, hojas de cálculo, lo que hace facilitar su uso por parte de los directivos que tienen que manejarlos.

El objetivo principal de los EIS es el de facilitar el estudio de la organización desde un punto de vista directivo, que incluye todos sus procesos y su interacción con el entorno competitivo. Directivos bien informados pueden

realizar mejores preguntas y tomar mejores decisiones. Por otro lado, estos sistemas permiten obtener información de manera rápida y, lo que es más importante, pueden adaptarse a los continuos cambios que puedan surgir en el día a día; cambios que impedirían a los sistemas tradicionales ofrecer información al detalle, como no fuera recurriendo a otros métodos de búsqueda. En ocasiones, cuando se consigue recopilar toda la información necesaria para generar un determinado informe, los aspectos estratégicos que perseguía el director han cambiado y dicho informe queda obsoleto. Esto se puede evitar gracias a la flexibilidad y rapidez que caracteriza a los EIS.

Las principales bazas de un sistema EIS son el gran contenido de información que ofrece y la posibilidad de representarla gráficamente en una pantalla. En el caso de una gran multinacional, por ejemplo, un EIS podría mostrarnos en pantalla un mapa geográfico con los países en los que tiene representación y las ventas que han tenido lugar en cada uno de ellos durante un período determinado. Si en algún país, además, hubiera más de una sede, tendríamos también la opción de acceder a cada una de ellas para obtener información más detallada. En ocasiones, estos sistemas pueden estar conectados con servicios de información online y con el correo electrónico.

Otra característica destacable es la posibilidad de realizar estudios de mercado de manera sencilla. Cuando se desea analizar la situación de una empresa, es necesario situarla en el sector en el que opera y comparar sus resultados con los de las empresas de la competencia. Es habitual que estos estudios se lleven a cabo con alguno de los diversos modelos de predicción que incluyen los EIS.

La información que aportan estos sistemas no sólo es útil para directivos y altos ejecutivos, sino también para responsables de menor nivel. Por este motivo, el concepto Executive Information Systems ha caído en desuso y este tipo de sistemas se integran ahora en los llamados sistemas expertos o de inteligencia de negocio.

Las características de los EIS son:

- Están especialmente adaptados para atender las necesidades de los ejecutivos.
- Aportan numerosos datos, tanto internos como externos.
- Son muy fáciles de utilizar (simples «clicks" de ratón o pantallas táctiles). Los ejecutivos no requieren experiencia ni asistencia para trabajar con ellos.
- Presentan la información de manera gráfica.
- Disponen de herramientas de análisis.

4.4.8. SISTEMAS EXPERTOS (EXPERT SYSTEMS)

Muchas empresas requieren en ocasiones de la opinión de un especialista o experto para solucionar ciertos problemas o para tomar decisiones comprometidas y, en ocasiones, arriesgadas. Estos especialistas suelen tener experiencia y un elevado conocimiento del problema en cada área concreta, y saben lo que puede suponer para la empresa el que no se solucione. Nuevas estrategias de marketing, la compra de equipamiento necesario o la posibilidad de entrar en un nuevo mercado son algunos ejemplos de situaciones en las que las empresas pueden verse en la necesidad de buscar el consejo de un experto.

En general, hablamos de sistemas expertos para referimos a aquellos sistemas de información que utilizan reglas y otras representaciones del conocimiento para facilitar el trabajo de profesionales en situaciones puntuales pero complejas, a las que difícilmente podrían enfrentarse personas no expertas. Dan soporte a profesionales dedicados al diseño, diagnóstico y/o evaluación de problemas complejos que requieren un grado de conocimiento por encima del habitual. Turban, Mclean y Wetherbe, describen el funcionamiento de este tipo de sistemas del siguiente modo: «La habilidad (conocimiento) se transfiere del experto al ordenador. Este conocimiento se almacena en el ordenador. Los usuarios pueden pedir consejo al ordenador acerca de una cuestión específica. El ordenador realizará las transacciones necesarias y llegará a una conclusión. Por último, igual que un experto, informa a los no expertos y, si se considera necesario, explica la lógica que se esconde detrás del consejo».

Un sistema experto, una vez introducidos los datos, nos devolvería el conjunto de soluciones a nuestro alcance considerando una serie de condiciones y restricciones impuestas anteriormente.

Desde una perspectiva empresarial, estos sistemas se desarrollaron con el propósito de mejorar el rendimiento de aquellas personas con poca experiencia en tareas similares, de mantener el nivel de los ya expertos o, simplemente, para profundizar en aspectos concretos de tareas realizadas por el personal de la empresa. Al mismo tiempo, los sistemas expertos pueden resultar un buen sistema de soporte a la toma de ciertas decisiones.

Se pueden incluir dentro de esta categoría aquellos sistemas que, de forma explícita, representan el conocimiento para ser aplicado automáticamente. Son los denominados sistemas basados en el conocimiento y suelen ser utilizados por los sistemas expertos para representar el conocimiento a través de fórmulas del estilo si-entonces: si se cumplen ciertas condiciones, entonces deben llevarse a cabo determinados procedimientos.

Es importante no olvidar que estos sistemas, en ningún caso, pueden sustituir a un experto humano. Obviamente, no disponen de sentido común y no son capaces de ver la lógica de ciertos procesos como podemos hacerlo las personas, más aún personas expertas. Además, mientras que un sistema informático se basa en reglas difícilmente modificables, una persona puede

adaptarse a la situación concreta cuando lo crea oportuno, independientemente de las condiciones previstas en un principio.

Es evidente, entonces, que este tipo de sistemas requieren total interacción con el usuario, que es quien da las órdenes e introduce los datos que el sistema necesita para buscar la solución óptima a un determinado problema. En este sentido, son muchos los sistemas expertos que, hoy en día, permiten «conversar» con el ordenador directamente gracias a sofisticados programas de reconocimiento de voz.

4.5. IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Si bien la tecnología en sí no ha de ser un campo en el que los altos directivos sean consumados expertos, es esencial que pueda existir un diálogo entre estos y los responsables directos de las TIC. Para ello, ambas partes deben realizar un esfuerzo para entenderse. Los directivos deben conocer unos mínimos conceptos tecnológicos y ser conscientes de por dónde avanzan las TIC y de sus posibilidades, y los responsables de las TIC han de ser sensibles a las necesidades del negocio y a los condicionantes competitivos.

Acabamos de ver algunos de los conceptos tecnológicos básicos que son necesarios para que este diálogo exista. Evidentemente, esta es sólo la mitad de la ecuación. Los directivos responsables de las tecnologías de la información deben estar completamente al día de los procesos de negocio de la empresa, de su manera de competir, y de sus objetivos estratégicos. Por, la gestión adecuada de las TIC requiere de una serie de decisiones que no se podrán tomar de forma adecuada sin esta simbiosis constante de conocimientos.

5. EL MACROSECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

El denominado sector TI está formado por las industrias manufactureras y de servicios cuya actividad principal está vinculada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información.

La definición actual del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) propuesta por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y adoptada por EUROSTAT data del año 2002.

Se sustenta en la clasificación de actividades económicas dada por la división de estadística de Naciones Unidas denominada: “Clasificación Internacional Industrial estándar de todas las actividades económicas” (ISIC: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) Revisión 3.1.

La clasificación europea de actividades económicas y por ende la versión nacional (CNAE – 93 Rev. 1) sigue estas recomendaciones adoptadas por la Comisión de Estadística de Naciones Unidas.

En general, los principios para la clasificación de una rama de actividad del sector TIC son los siguientes:

- En el caso del área de fabricación, los productos deben estar orientados a procesar y comunicar información, incluyendo la transmisión y presentación. También deben utilizar procesos electrónicos para detectar, medir y/o registrar fenómenos físicos, o para controlar procesos físicos.
- En el caso de los servicios, deben permitir el proceso y comunicación de la información por medios electrónicos. La OCDE presenta el sector TIC dividido en dos grandes áreas de actividad: fabricación y servicios.

Existe una nueva definición de la OCDE por ramas de actividad del sector TIC, que ha entrado en vigor en 2009.

5.1.1. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL SECTOR TIC DADA POR LA OCDE

CNAE Fabricación

- 3001 Fabricación de máquinas de oficina
- 3002 Fabricación de ordenadores y otro equipo informático
- 3130 Fabricación de hilos y cables eléctricos aislados
- 3210 Fabricación de válvulas, tubos y otros componentes electrónicos
- 3220 Fabricación de transmisores de radiodifusión y televisión y de aparatos para la radiotelefonía y radiotelegrafía con hilos
- 3230 Fabricación de aparatos de recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen
- 3320 Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación, control, navegación y otros fines, excepto equipos de control para procesos industriales
- 3330 Fabricación de equipo de control de procesos industriales

Servicios

Comercio

- 5160 Comercio al por mayor de otros componentes y equipos electrónicos
- 5167 Comercio al por mayor de ordenadores, periféricos y programas informáticos

Telecomunicaciones

- 6420 Telecomunicaciones

Alquiler de maquinaria y equipo

- 7133 Alquiler de equipos informáticos

Actividades informáticas

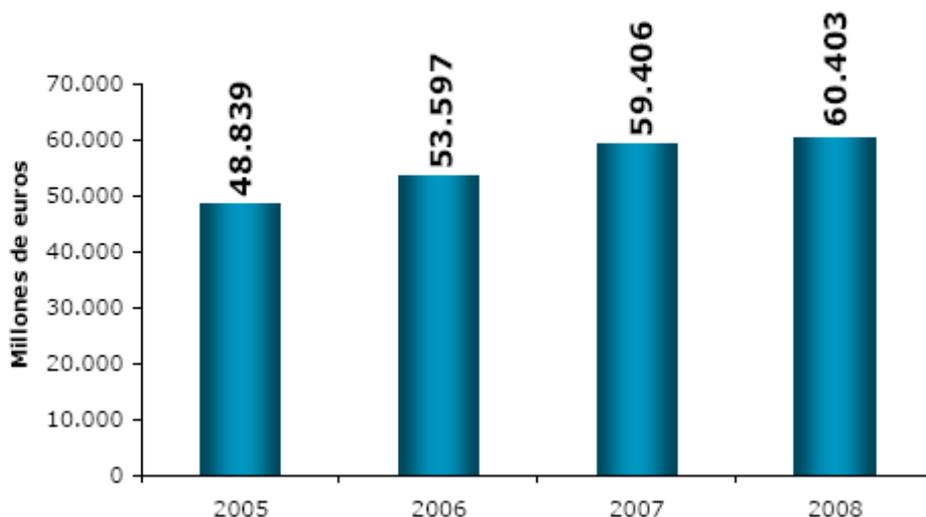
- 7210 Consulta de equipo informático
- 7221 Edición de programas informáticas
- 7222 Otras actividades de consultoría y suministro de programas informáticos
- 7230 Proceso de datos

- 7240 Actividades relacionadas con bases de datos
- 7250 Mantenimiento y reparación de máquinas de oficina, contabilidad y equipo informático
- 7260 Otras actividades relacionadas con la informática

5.2. EVOLUCIÓN DEL MACROSECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

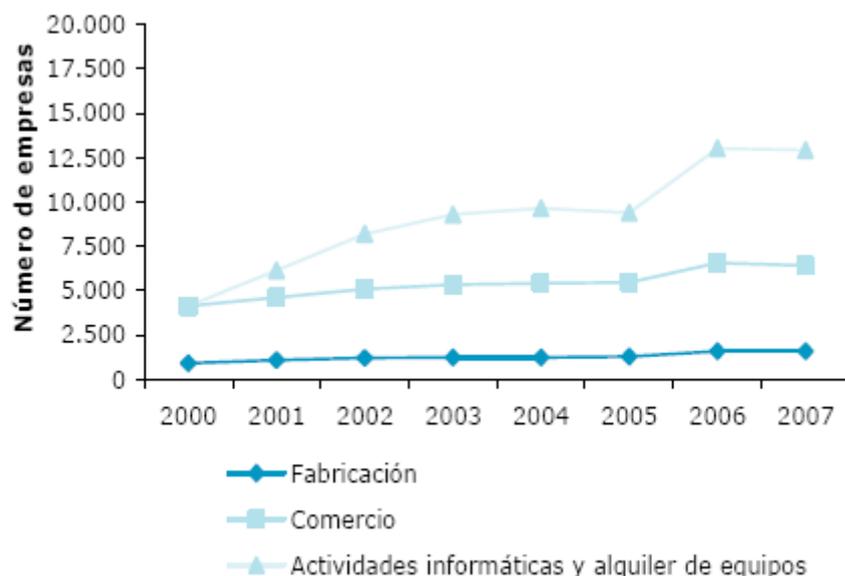
El sector TI junto con el sector de las Telecomunicaciones conforman el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). En nuestro caso nos vamos a centrar únicamente en las tecnologías de la información, pues es la parte que nos interesa más. Por tanto, en este apartado vamos a ver la evolución del Macrosector de las TI en los últimos ejercicios, desde diferentes aspectos, como son: la facturación, número de empresas, el empleo, la inversión en el sector y el mercado Interior Bruto del sector de las tecnologías de la información.

La facturación en el sector TI en España en 2008 ascendió a 60.403 millones de euros, con un incremento del 1,7% respecto a 2007. Este incremento se debe fundamentalmente a las empresas de actividades informáticas que crecen un 6,3%. Por áreas el 43% de la facturación corresponde a las actividades de comercio, seguida de las actividades informáticas con un 38% y la fabricación con un 19%. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los ingresos en millones de euros de los últimos años por las TI en España:

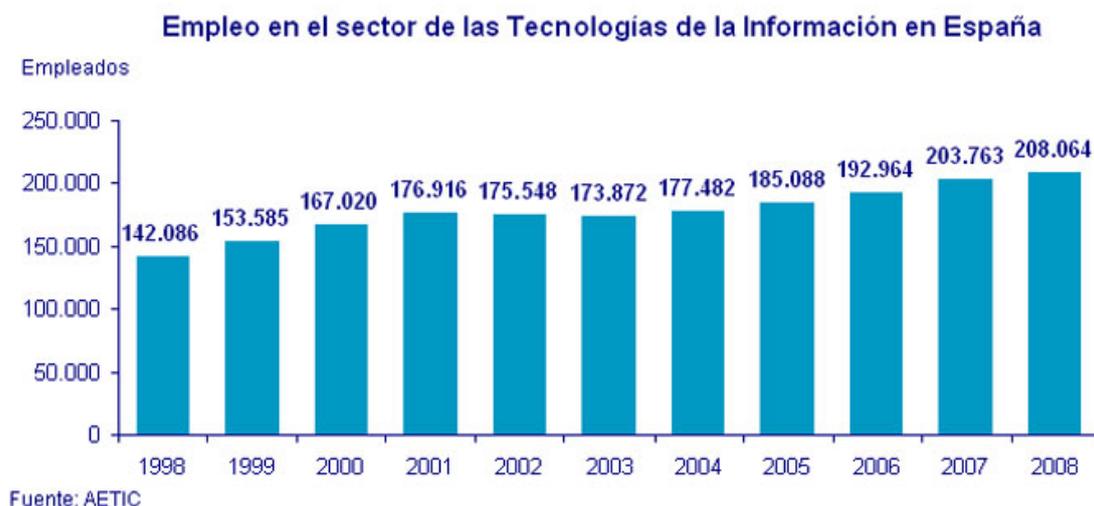


El número de empresas ha crecido un 30%, pasando de 16.077 en el año 2005 a 20.871 en 2007. Más del 60% de las empresas se dedican a actividades informáticas, un 30% al comercio y un 8% a la fabricación.

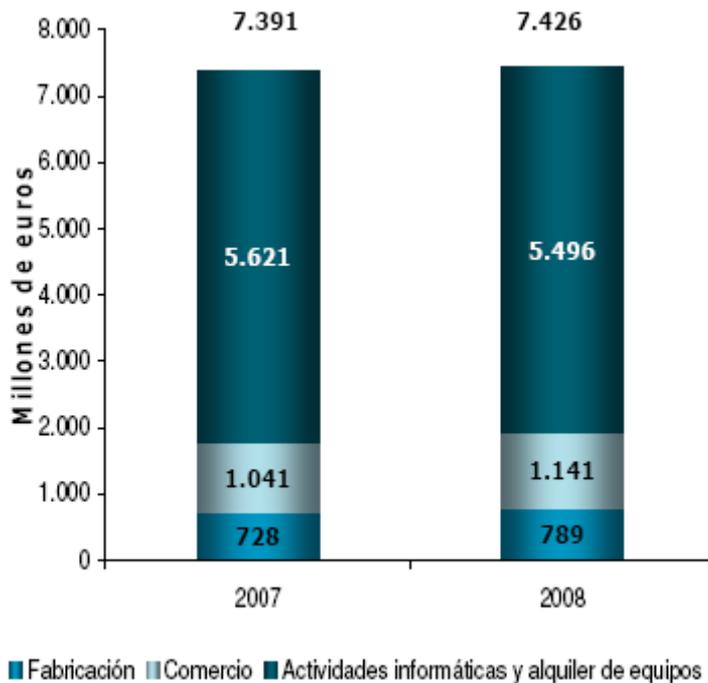
En la siguiente gráfica se aprecia el aumento de número de empresas del sector TI en España:



El sector TI dio empleo a más de 300 mil personas en 2008, casi un 11% más que en 2007. Las actividades informáticas es el área que más empleo genera, con un 62,7%, un 16% más que en 2007. Le siguen las empresas del comercio que suponen un 25,3% del total, y las de fabricación que suponen un 12%. En la siguiente gráfica podemos observar la evolución del empleo en el sector TI en España:

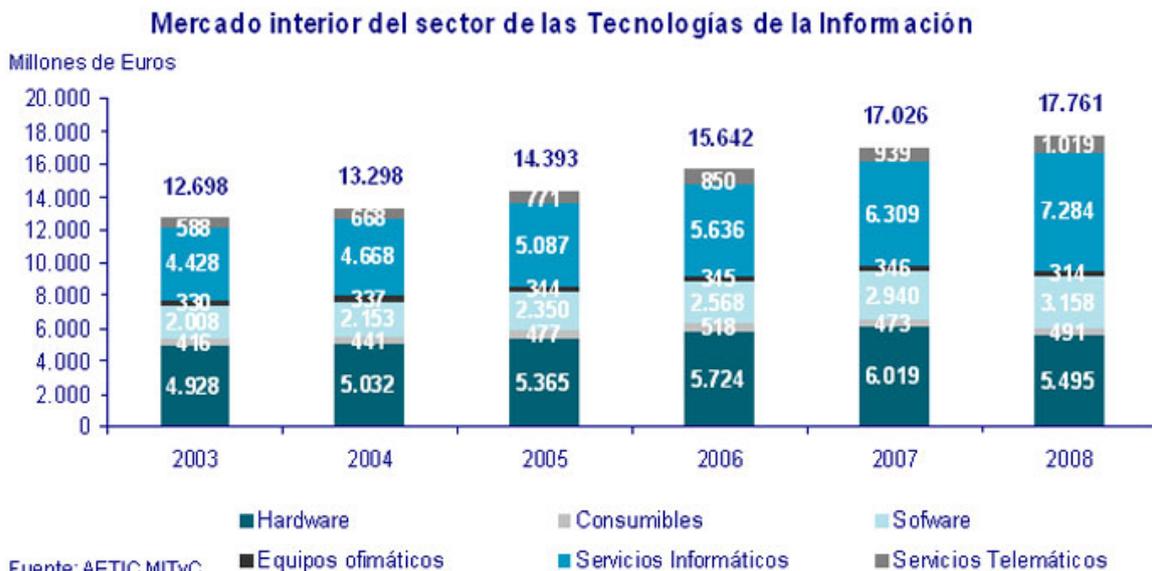


Las empresas TI invirtieron más de 7.000 millones de euros durante 2008, las inversiones realizadas por las empresas de actividades informáticas suponen el 74% de la inversión. Esto se observa, mejor en la gráfica siguiente:



En la gráfica siguiente podemos observar el mercado Interior Bruto del sector de las tecnologías de la información, desglosado por subsectores, esta cifra incorpora tanto las operaciones realizadas con clientes finales como por el propio canal de distribución:

Mercado Interior del sector de las tecnologías de la información



Hemos visto por subsectores, como todos ellos crecieron, a excepción del caso de equipos ofimáticos con un descenso del 9,3%. Destaca el fuerte crecimiento de los servicios informáticos con un 15,5 %, seguido de los servicios telemáticos y software con un 8,5% y un 7,4 %, respectivamente. Los consumibles han experimentado un ascenso de 3,9%.

Los datos mostrados corresponden a los ejercicios 2008 y anteriores, sabemos que el año 2009 no ha sido un buen año para el Macrosector TI. Por primera vez desde el año 1993, el Macrosector TI en España ha visto como en el año 2009 se reducía la cifra de negocio. Según el informe semestral de seguimiento realizado por la consultora IDC, el mercado de servicios tecnológicos español cerró el año 2009 con un crecimiento negativo del 4,5%.

Todavía no está claro cuál será su evolución en el actual ejercicio (2010), lo que sí se sabe es que la nueva Comisión Europea, ratificada por el Parlamento Europeo en Noviembre de 2009, incorporó una nueva cartera, que bajo el nombre de Agenda Digital, asumía la tarea de impulsar las TIC como eje de la competitividad y de la recuperación económica europea. Por tanto el Macrosector TI va a poder obtener un impulso extra para volver a crecer, si no es en este ejercicio, esperemos que sea pronto.

5.3. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación veremos de forma gráfica la situación actual del sector de las tecnologías de la información, el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) es el autor del *Informe Sobre el Sector de las Tecnologías de la Información en España 2008* el cual nos ha servido para obtener gran parte de los datos que hemos empleado en este capítulo, y del que extraemos los datos y gráficas que se muestran en los siguientes subapartados.

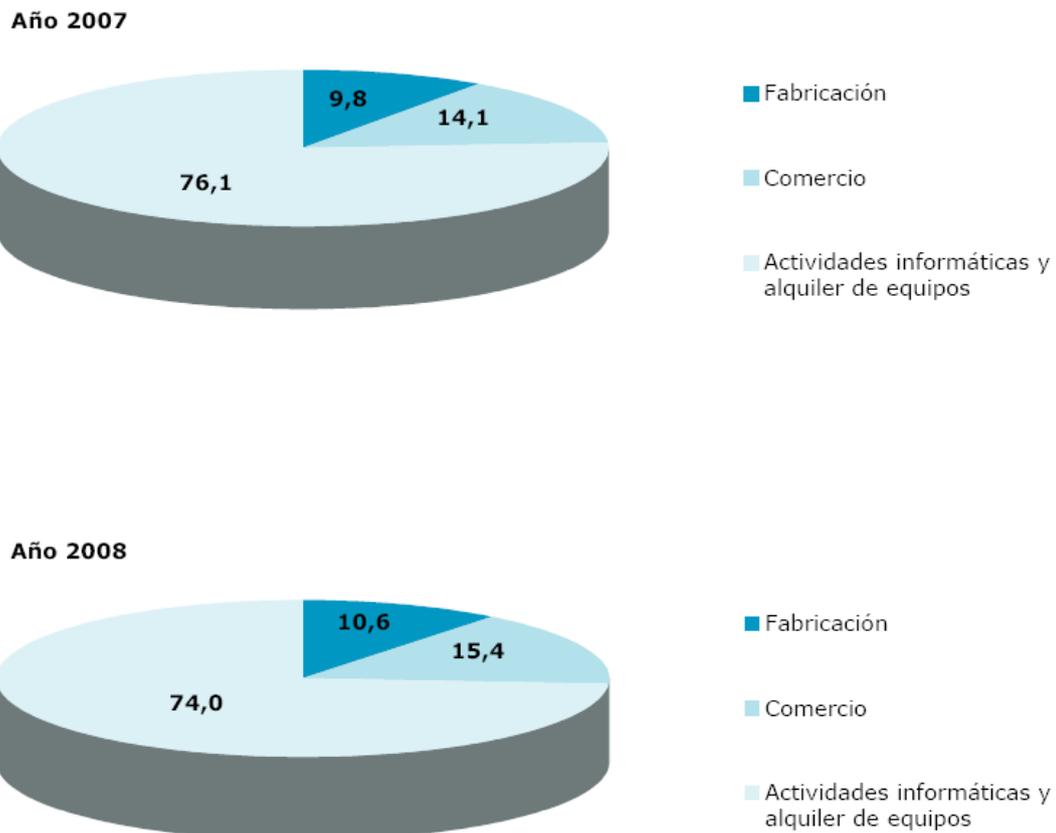
Los datos del citado informe del ONTSI se refieren a los ejercicios 2008 y anteriores, por tanto se debe reseñar que como se comentó anteriormente la situación actual es distinta. Por no tener acceso a todos los datos oportunos, ya que el informe de 2009 no estaba disponible a fecha de realización de este proyecto final de carrera, no se puede analizar mejor la situación actual, en cualquier caso mencionar que en el ejercicio 2009 el sector sufrió un retroceso, el primero desde 1993.

Al final del capítulo se incluyen dos artículos, anexos 1 y 2, sobre la situación actual y previsiones para 2010 del sector TIC, en el se habla de la situación que se acaba de comentar, del decrecimiento del sector en el ejercicio 2009.

Pasemos a ver ahora la situación actual del sector, con los datos correspondientes a 2007 y 2008, según disponibilidad, a través de los gráficos que comentábamos, y alguna tabla también de interés.

5.3.1. INVERSIÓN DEL SECTOR TI POR RAMAS DE ACTIVIDAD

En el siguiente gráfico se pueden observar las inversiones (% / total) del sector TI por ramas de actividad en los años 2007 y 2008:

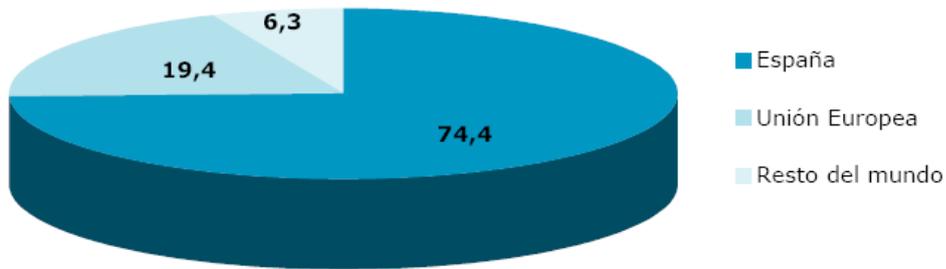


Fuente: ONTSI

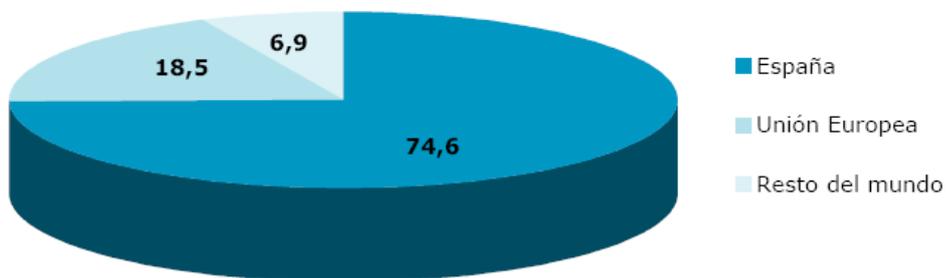
5.3.2. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS VENTAS DEL SECTOR TI

En los siguientes gráficos se puede observar como han estado distribuidas las ventas del sector TI (% / total) español en los años 2007 y 2008 geográficamente:

Año 2007



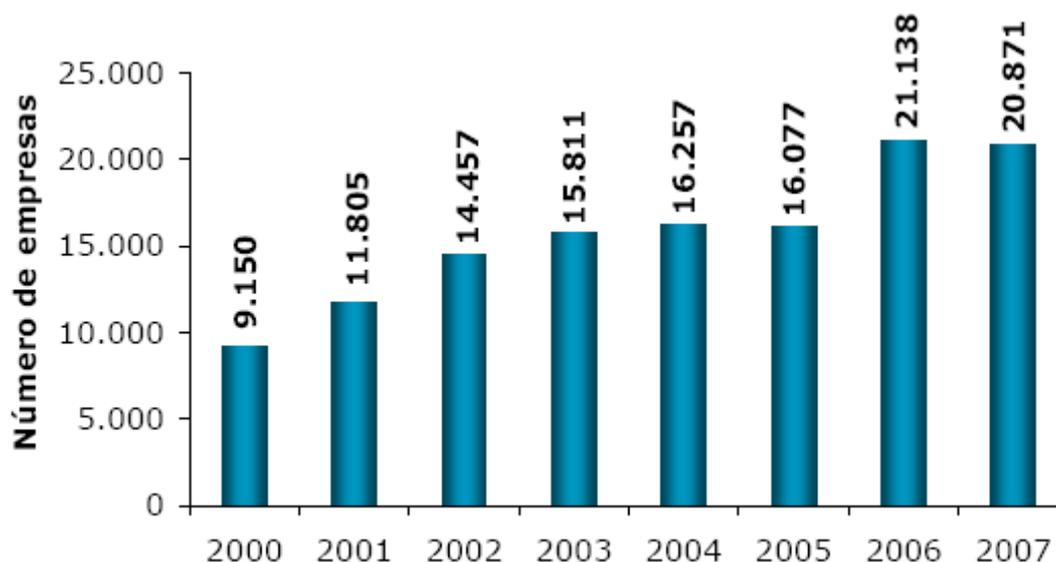
Año 2008



Fuente: ONTSI.

5.3.3. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR TI

En el gráfico siguiente se observan el número de empresas del sector TI:



Fuente: ONTSI.

En el ámbito geográfico a nivel nacional, cabe destacar que Madrid y Cataluña están a la cabeza de las comunidades autónomas con más empresas instaladas.

Madrid es la comunidad autónoma con un mayor número de empresas TI en 2007, en esta comunidad tienen su sede social el 30% de las empresas. Le sigue Cataluña con un 25% y Andalucía, que con un 8% se afianza con un fuerte tejido empresarial en su territorio.

Por actividades destaca la alta concentración de empresas de fabricación en Cataluña, y el destacado número de empresas de actividades informáticas que tienen presencia en la Comunidad Valenciana y Andalucía.

Galicia y País Vasco se consolidan como comunidades autónomas emergentes en la creación de empresas desarrolladoras de actividades informáticas. En cuanto a la estructura del sector por tamaño de empresa, se constata que el crecimiento de este sector se asienta en un fuerte tejido empresarial formado por microempresas con menos de 10 asalariados, que suponen un 73% del total y una capacidad de generación de cifra de negocio inferior a los dos millones de euros.

Se mantiene constante la presencia de empresas grandes, especialmente en el área de las actividades informáticas, donde hay 100 empresas con fuerte capacidad de generación de empleo.

5.3.. CONCLUSIONES SITUACIÓN ACTUAL

En el año 2008, el sector TI se consolidó como principal impulsor de nuevos modelos de negocio y crecimiento en España debido principalmente al cambio progresivo del negocio del comercio, cuyos ingresos aumentan solamente un 0,1%, hacia la prestación de servicios de actividades informáticas, que aumentó un 6,3%.

En cuanto a la estructura de ingresos de explotación del sector TI, se observa que la cifra de negocios supone un 98% del total de los ingresos. La cifra de negocios se concentra en su mayor parte en la venta de mercaderías con un 39%, seguida de la prestación de servicios con un 33%.

Solo un 1% de los ingresos proceden de otros ingresos que no forman parte de la actividad principal de las empresas.

ANEXO 1: ARTÍCULO HIPERSECTOR TIC SOBRE SU DECRECIMIENTO 2008-2009

El hipersector TIC decrece en España por primera vez en su historia

Según datos de AETIC, entre julio de 2008 y junio de 2009, nuestra industria ha caído globalmente un 7%.

Autor: Pablo Garcia - 2 Noviembre, 2009

Ya en 1992 y 2008, el hipersector TIC experimentó en España incrementos cero, pero es la primera vez –desde que AETIC comenzara allá por 1970 a analizar la evolución de nuestra industria– que se habla de crecimientos negativos, no sólo en su totalidad, sino también en cada uno de sus subsectores. Entre julio de 2008 y junio de 2009, se ha producido un abrupto cambio de tendencia tras producirse una caída global del 7%, que se ha visto agravada en el segundo trimestre de este año, con un descenso del 13%.

La Industria de las Telecomunicaciones experimentó el mayor desplome, con un índice del -25% entre julio de 2008 y junio de 2009, y del -31% en el segundo trimestre del presente año, principalmente, debido a la fuerte reducción asociada a una caída –por primera vez en España– de la cifra de negocio de los operadores, así como a una rebaja de la demanda de redes fijas, y a un estancamiento del mercado de banda ancha fija. Sólo en el segundo cuarto del año, los equipos y redes han descendido un 40%, mientras que los terminales móviles lo han hecho un 17% en los primeros seis meses de 2009.

Por su parte, la Electrónica de Consumo ha registrado la segunda mayor caída, con una reducción de su volumen de negocio del 22% (-27% en 2Q de 2009), sobre todo debido a una bajada de precios de los televisores en torno al 25%, y a una reducción cercana al 10% de las unidades vendidas.

En lo relativo a la partida de Componentes Electrónicos, su actividad decae un 17% (-38% en 2Q de 2009), con motivo del comportamiento negativo de los demás sectores.

Con respecto a la Electrónica Profesional, el volumen de negocio se ha visto rebajado en un 8% (-15% en 2Q de 2009), en base a que las empresas han agotado su cartera de pedidos y la reposición ha sido muy limitada.

En lo concerniente a los Servicios de Telecomunicaciones, los ingresos han decrecido por primera vez en su historia, en torno a un 4% (-8% en 2Q de 2009), como consecuencia directa del efecto combinado de la caída del tráfico y de los ingresos medios por línea y por minuto, tanto en telefonía fija como móvil. Todos sus componentes han revelado tendencias negativas en ingresos (telefonía fija, móvil, TV de pago y servicios de mayoristas), salvo el acceso a Internet, que sostiene un ritmo positivo aunque decreciente. Además, la

penetración de líneas móviles evoluciona moderadamente, y se mantiene la de accesos fijos.

Por último, el sector de las Tecnologías de la Información ha sido el que ha experimentado el menor declive, con un descenso del 2% (-15% en 2Q 2009), lastrado por el comportamiento negativo del software y los servicios informáticos, junto al ya habitual del hardware. La reducción en la demanda de sistemas profesionales, tanto públicos como privados, ha sido el principal detonante de esta situación.

De cara a lo que resta de año, AETIC se muestra realmente pesimista ante el comportamiento que ha experimentado el mercado en el segundo trimestre de 2009. Pero, además, considera inaceptable el efecto negativo de la caída del 30% del gasto público en I+D+i* –al pasar de 2.228,35 millones de euros en 2009 a 1.569,98 millones en 2010– previsto en los Presupuestos Generales del Estado para 2010, que, según la asociación, generará efectos negativos en tres parcelas: capitalización tecnológica de nuestras empresas, desgravaciones fiscales al I+D+i, y descenso generalizado del gasto español en esa partida. “La única posibilidad de que España recupere su pulso económico es en base a la innovación y a la exportación, y estos valores se han puesto totalmente en cuestión”, arremete Jesús Banegas, presidente de AETIC.

El desglose del gasto público en I+D+i es el siguiente: el presupuesto destinado a los diversos programas TIC (Plan Avanza) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio pasará de los 381,80 millones de euros de 2009 –partida que ya descendió un 15% este año con respecto a 2008– a 129,92 millones en 2010, lo que representa un desplome del 66%. En lo que concierne a las deducciones fiscales al I+D+i, el montante pasa de 253,14 millones de euros en 2009 a 175,5 millones en 2010 (-31%). Mientras que en lo relativo al presupuesto del Ministerio de Ciencia e Innovación, la caída es del 21%, al situarse el próximo año en 1.264,56 millones de euros, frente a los 1.593,41 millones de 2009.

“En toda la historia de nuestra industria nunca se han producido desplomes de tales dimensiones”, apostilla Jesús Banegas. “La única posibilidad que nos queda pasa por que el Gobierno se dé cuenta de la gravedad de esta política e imprima un giro de 180 grados a los presupuestos establecidos”, añade.

[Recordemos que AETIC no incluye en los Presupuestos Generales del Estado la parcela correspondiente a créditos. La asociación considera que las condiciones del ICO son satisfactorias, pero finalmente son los bancos quienes deciden conceder o no el crédito a las empresas. Por lo tanto, “el crédito es un dinero no estimado en la partida presupuestaria a la hora de definir lo que está dispuesto a aportar el Ministerio”].

Fuente: AETIC (www.aetic.es)

Fuente: <http://www.revistatcn.com/id6215/el-hipersector-tic-decrece-en-espana-por-primera-vez-en-su-historia-2/>

ANEXO 2: ARTÍCULO SITUACIÓN SECTOR TIC EN 2008 Y 2009, Y PREVISIÓN 2010

La industria TIC española registra su primera caída en la historia

Así lo muestra el informe anual de la patronal de la industria tecnológica en España, Aetic, que pone de manifiesto una caída de un 9 por ciento en la facturación del sector TIC en 2009, que alcanzó unos ingresos totales de 93.861 millones de euros.

Hace tres años AETIC (Asociación de Empresas de Electrónica Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España) anunciaba la buena noticia de que el sector TIC alcanzaba los 100.000 millones de euros. Una cifra que logró mantener en 2008 pero no el aciago año 2009, un año caracterizado por la complicada situación económica mundial: este sector (que abarca los subsectores de servicios de telecomunicaciones, las tecnologías de la información, las industrias de telecomunicaciones, la electrónica de consumo, la electrónica profesional, los componentes electrónicos, los contenidos digitales y otros segmentos) ha facturado un 9% menos, alcanzando 93.861 millones de euros.

“Por primera vez en su historia, el hipersector TIC ha tenido una caída que afecta a todas sus actividades, siendo el ámbito de industrias de telecomunicación el que ha experimentado un mayor descenso, de un 24% (4.098 millones de euros), y el de servicios de telecomunicaciones el menos afectado, con un decrecimiento de un 4% (42.713 millones)”, aseguraba en la presentación del informe Jesús Banegas, presidente de Aetic. Por su parte, el subsector de las TI cayó un 9% respecto a 2008, alcanzando los 16.128 millones de euros; el de electrónica de consumo redujo sus ingresos un 11%, situándose en los 3.899 millones; el de componentes electrónicos descendió hasta un 22% (2.343 millones) y el de contenidos digitales decreció un 12%, facturando 9.151 millones de euros.

Menos empleo

El empleo en el sector TIC es otro de los aspectos que se han visto afectados por la crisis. Según el informe de Aetic, éste descendió un 5% en 2008 hasta las 340.000 personas, lo que supone una ruptura con la tendencia anterior alcista. Para Banegas, “este dato supone una buena noticia, ya que la caída del empleo no es elevada y es inferior a la caída que se ha producido en la producción, de un 7%”. El presidente de Aetic también destacó el hecho de que, a pesar de estos datos, hayan seguido creciendo en 2009 tanto el gasto

en i+D, que aumentó un 3%, alcanzando los 2.432 millones de euros, como el gasto en innovación, que se incrementó un 5%, llegando a los 9.559 millones de euros. Estas cifras, según Banegas, muestran que “la industria TIC española sigue siendo competitiva. Además, si hay un sector en nuestro país con potencial para crecer, éste es el ámbito TIC. El drama de España es que la dimensión de esta industria es pequeña en nuestro mercado. Habría que duplicarla”

Perspectivas para 2010

Aunque Banegas no aportó datos concretos sobre cómo se está comportando el sector TIC en lo que va de año, sí aseguró que la evolución de éste “va acorde con la de la economía española en su globalidad, que, según los analistas, decrecerá un 0,5% este año”. En suma, según Banegas, “no parece que vayan a ir las cosas a peor este 2010”.

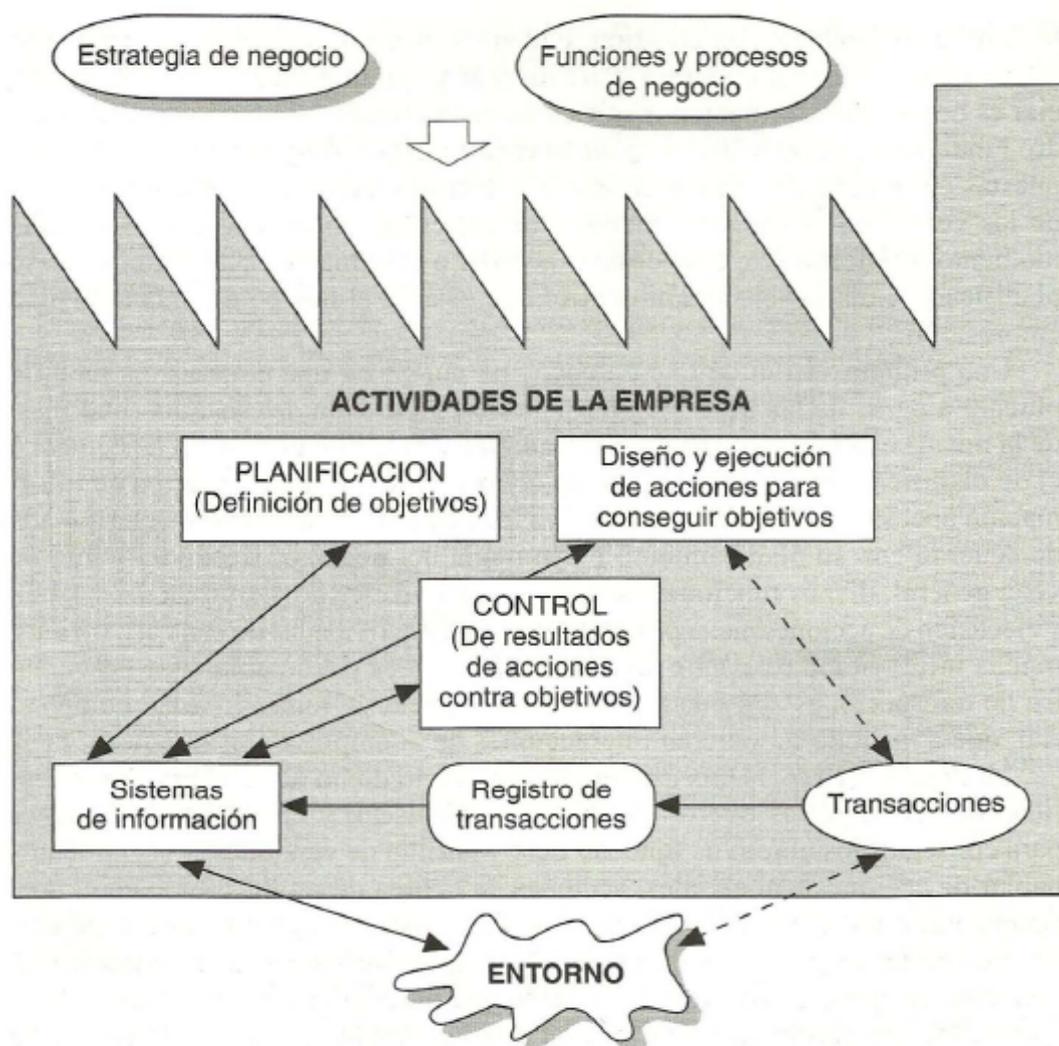
Fuente: <http://www.idg.es/dealerworld/La-industria-TIC-espanola-registra-su-primera-caida-en-la-historia/seccion-mercado/noticia-93076>

**PARTE III: SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y
ESTUDIO DE LA METODOLOGÍA PARA LA
IMPLANTACIÓN DE LAS ITSGAs EN UNA MUTUA**

6. PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

6.1. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE UNA MUTUA/EMPRESA

Definición de Sistema de Información (SI): entendemos por SI «el conjunto formal de procesos que, operando sobre una *colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa*, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la *operación* de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando al menos en parte, la *toma de decisiones* necesaria para desempeñar las *funciones* y *procesos* de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia».

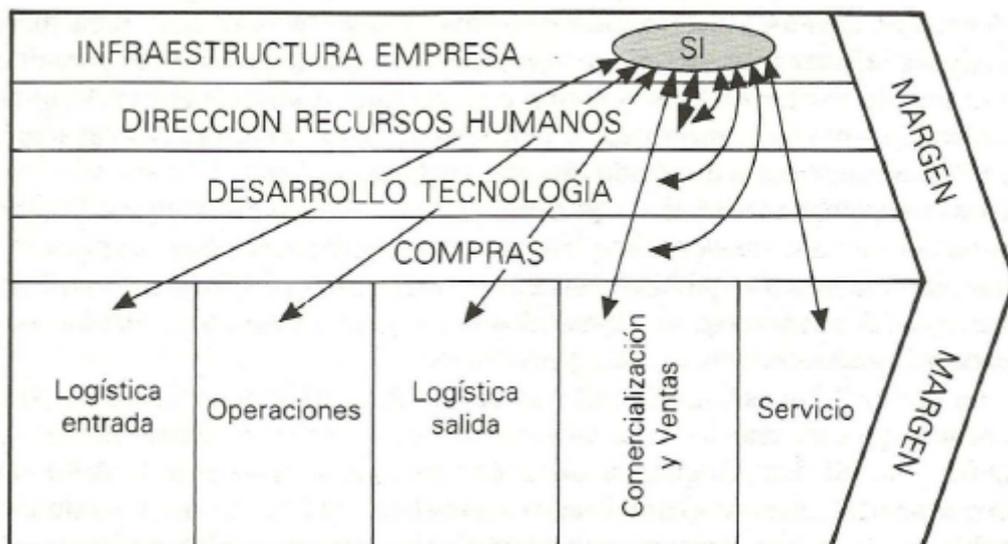


El papel del SI en las empresas.
Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

6.2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA CADENA DE VALOR

De acuerdo con la definición de SI del apartado anterior, el SI de una empresa forma parte precisamente de dicha *infraestructura*. Todas las actividades «de línea» de la cadena de valor precisan de apoyo basado en el SI.

Todas las actividades de la cadena de valor, ya sean básicas o de soporte, necesitan y generan información. El SI recopila la información que, generada por las distintas actividades, es luego necesaria para el funcionamiento de otras. El propio SI distribuye dicha información a cada actividad. Desde esta perspectiva, el SI juega un importante papel de coordinación entre las distintas actividades de la cadena de valor a todos los niveles. Ello incluye tanto coordinación de actividades básicas entre sí como entre actividades básicas y de soporte, y también de actividades de soporte entre sí. El SI juega un papel central en el buen funcionamiento de estas *interacciones* entre actividad de la cadena de valor.



El SI en el contexto de la cadena de valor.

Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

6.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para poder entender el procedimiento de planificación de Sistemas de Información es conveniente estudiar primero la evolución histórica que la planificación de sistemas ha sufrido a lo largo de los años. Observando lo que ha sucedido en las organizaciones podemos decir que dicha planificación, entendida como un procedimiento sistemático de toma de decisiones sobre «qué hacer en el próximo futuro con los sistemas de información» ha seguido cuatro fases diferenciadas: 1) La de la introducción de la informática en la organización, 2) La de «expansión anárquica» de las aplicaciones, 3) La fase de coordinación SI-objetivos de empresa, y 4) La de interdependencia estrategias compañía-TI/SI.

Vamos a ver estas cuatro fases de la evolución de los sistemas de información en la empresa.

6.3.1. FASE I: LA INTRODUCCIÓN DE LA INFORMÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN

La aparición masiva de la informática en la empresa tuvo lugar a partir de los años sesenta. Los ordenadores eran unas máquinas de grandes dimensiones que necesitaban una infraestructura excepcional para los tiempos, como por ejemplo falso suelo y climatización muy exigente; su manejo estaba reservado a los especialistas, y todo en el conjunto era extremadamente críptico para los no .informáticos. Esta situación condujo al aislamiento progresivo del departamento de Proceso de Datos (PD) del resto de la organización, creándose un clima en el que «informática» se limitaba a servir las demandas de mecanización de procesos administrativos y donde los usuarios, por ignorancia genuina o porque tampoco les convenía entrar en un área que les brindaba soluciones sin crearles demasiados problemas, se abstendían de involucrarse en el quehacer de los primeros.

El objetivo primordial de los directivos al incorporar la informática a sus empresas era la reducción de los costes de proceso de información; por eso las primeras aplicaciones de los sistemas informáticos en las empresas fueron (y siguen siendo) la contabilidad, la nómina y la facturación. Estos procesos son puramente administrativos, y las nuevas tecnologías permitían en aquel momento hacer lo mismo que se estaba haciendo hasta entonces pero de forma mucho más eficiente y con mayor precisión.

Con la reducción de costes como único objetivo, la elaboración formal de «Planes de Proceso de Datos» no existía ni era necesaria en general. El departamento de proceso de datos se limitaba a recoger las demandas de desarrollo de aplicaciones informáticas e implementarlas lo más eficientemente posible. Los Planes Informáticos eran, pues, planes de desarrollo e implementación de peticiones de usuario. Las decisiones a tomar eran sobre qué proyectos desarrollar antes y con qué recursos se tomaban a nivel del departamento de PD, y, en general, eran bastante obvias para la compañía, ya que la comparación sobre las aportaciones de distintos proyectos se podría

hacer mediante un análisis coste-beneficio planteado en términos estrictamente económicos.

Por todo esto se producen las siguientes situaciones que se deben tener en cuenta para entender la situación actual de los SI en muchas empresas: 1) En el organigrama funcional de la empresa, el departamento de Sistemas de Información (generalmente todavía denominado de Informática o de Proceso de Datos) se sitúa en una posición dependiente de los servicios administrativos, 2) Se crea una barrera de comunicación entre los estamentos directivos de la compañía y la jefatura del departamento de SI, y 3) Generalmente la conexión entre los objetivos y los planes de SI es inexistente, y cuando existe se lleva a cabo a través de las peticiones de los usuarios que, por estar encaminadas a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, es de hecho coherente con cualquier estrategia definida. Una manera de visualizar la situación es decir que de forma natural aparece un muro entre el departamento de PD y el resto de la organización.

6.3.2. FASE II: «EXPANSIÓN ANÁRQUICA» DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS

Con la situación descrita, y habiéndose, en general, resuelto los problemas de mecanización de los procesos de transacciones básicos en las compañías, el departamento de informática se ve progresivamente en la necesidad de hacer frente a peticiones de usuarios que se refieren a problemas cada vez más complejos y entrelazados con el funcionamiento del negocio. Entre otras razones, la incomprensión por parte de los responsables de informática de los problemas planteados por los usuarios hace que en muchas ocasiones no se tomen las decisiones adecuadas desde un punto de vista global de compañía.

En este estadio no es raro encontrar incipientes sistemas de información formados por multitud de aplicaciones transaccionales disjuntas, a veces interconectadas por otras aplicaciones que les sirven de canal de comunicación. La disfuncionalidad es manifiesta, tanto desde el punto de vista puramente técnico como, y más importante, desde el punto de vista de empresa. El departamento encargado de los Sistemas de Información (que ya se empieza a llamar comúnmente departamento de SI y no de Informática) sigue siendo el responsable de asignar recursos y prioridades a las diferentes peticiones de las unidades funcionales. Los criterios seguidos en estas asignaciones no tienen por qué ser coherentes con los objetivos estratégicos de la compañía, que son en muchos casos desconocidos para el responsable de SI. Entre las razones más frecuentemente usadas para la asignación de recursos destacan: 1) La facilidad de implementación, 2) *La novedad y atractivo tecnológico (para el departamento de SI)*, 3) *El poder de la unidad funcional solicitante de la organización*, y 4) *El coste del desarrollo a realizar*.

Informática es quien decide qué hacer primero, sin saber qué modificaciones de las que le piden son estratégicas para la empresa, y por lo tanto no siempre tomando las decisiones más acertadas y más urgentes para la empresa. Por tanto hay una pared entre Informática y el resto de la organización, que no permite al responsable del SI darse cuenta de la verdadera importancia de las modificaciones que le piden.

6.3.3. FASE III: COORDINACIÓN SI-OBJETIVOS DE EMPRESA

En esta fase, las grandes inversiones necesarias para mantener una instalación informática funcionando y tecnológicamente no obsoleta, juntamente con las quejas de los usuarios, que no ven sus necesidades cubiertas con la eficiencia a que estaban acostumbrados cuando sus peticiones eran solamente de mecanización de procesos transaccionales, hacen que los máximos responsables de la compañía decidan afrontar el problema de los SI desde un punto de vista global. La solución que se propone es obviamente tomar decisiones de asignación de recursos al nivel que corresponde. Dado que los recursos que es preciso asignar se deben repartir entre peticiones que afectan a todos los departamentos de la compañía, el nivel de decisión adecuado es el más alto posible.

Esta manera de funcionar, con intervención directa de la dirección de la compañía en la toma de decisiones del departamento de SI es claramente incoherente con las funciones que en principio debería tener el responsable de SI, ya que se produce una dilución de responsabilidades y crea confusión sobre quién ostenta la responsabilidad de las decisiones tomadas.

Una forma de solucionar esta anómala situación pasa por el desarrollo de procedimientos formales de planificación de SI análogos a los que la compañía seguramente utiliza para planificar otros sistemas.

A partir de este momento se establecen planes sistemáticos de definición de necesidades de información coherentes con los objetivos estratégicos de las unidades funcionales de la compañía. Se está procediendo a «derribar la pared» entre los objetivos estratégicos de la empresa y la planificación de los sistemas de información. En ocasiones, el cambio de procedimiento de planificación de SI no se puede realizar de forma evolutiva debido a las resistencias organizacionales y culturales de la empresa en su conjunto, y hace falta una actuación explícita de la alta dirección para implementar “una nueva manera de hacer las cosas en Informática”.

Cómo llevar a cabo la tarea de planificar el SI, y «derribar la pared», que se ha levantado a lo largo de los años, no es un proceso fácil. La pared apareció de forma natural, y como tal está asentada en la cultura y en los procedimientos administrativos de la organización.

En esta situación se establece una comunicación directa entre los planes de la compañía y los planes de SI. El Plan de SI, además de contener los proyectos a desarrollar, explicita de manera clara e inequívoca las prioridades de la compañía para la asignación de recursos en el área de las tecnologías de información para que se puedan tomar decisiones durante el período de vigencia del mismo de manera consistente con las decisiones que se tomaron en el momento de la elaboración del Plan y evitar problemas.

La situación resultante, una vez derrumbada la pared, se presenta esquemáticamente en la siguiente figura:



Formulación de Planes de Tecnologías y Sistemas de Información coherentemente con los planes estratégicos de la compañía.

Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

Cabe también destacar que en este nuevo estadio de desarrollo de la planificación de SI, el papel del responsable de los mismos ha cambiado completamente con respecto al papel tradicional que desarrollaba cuando existía la pared de por medio. Antes, el responsable de SI asignaba los recursos de que disponía entre las diferentes solicitudes de los usuarios según su propio parecer, más o menos influido por los propios usuarios o por la dirección general; ahora se ha convertido en un coordinador del equipo interdepartamental que elabora la propuesta del Plan de Sistemas. Esta propuesta, una vez aprobada por el más alto estamento de la compañía, fija los presupuestos de SI, las aplicaciones a desarrollar en el período presupuestario y las políticas de asignación a los recursos que puedan seguir a cargo del responsable de SI, por ejemplo, mantenimiento.

6.3.4. FASE IV: INTERDEPENDENCIA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA-TI/SI

Superado el estadio de aislamiento de los planes de SI respecto a la estrategia de la compañía, y situados en la fase de dependencia formal de los planes de SI respecto de los planes estratégicos de las unidades de negocio de que se trate, la dirección general se plantea el sacar mayor partido de las nuevas tecnologías de la información. En muchos sectores industriales y de servicio aparecen ejemplos de compañías que con un uso adecuado y novedoso de dichas tecnologías, y no necesariamente mediante los instrumentos informáticos o de telecomunicación más avanzados, consiguen *ventajas competitivas sostenibles*.

Es difícil obtener ventajas competitivas sostenibles si los planes de TI/SI se desarrollan de manera pasiva solamente en función de la estrategia de la empresa y para apoyar a la misma; es necesario algo más: *integrar las posibilidades de los SI y de las TI con la estrategia de la empresa en el momento de formularla*. Es preciso pasar a una situación activa de cooperación TI/SI-estrategia de compañía como la esquematizada en la siguiente figura:



Formulación de Planes de Sistemas de Información conjuntamente con los planes estratégicos de la compañía.

Fuente: Andreu, Ricart y Valor (1996).

Veremos la metodología de generación de estrategia posteriormente. Durante el proceso de implementación de sistemas de información en las empresas se produce un aprendizaje organizativo que es fundamental para llegar a poder implementar procesos de planificación cada vez más integrados con la formulación de la estrategia de la compañía.

En muchas organizaciones los SI se encuentran en la fase de expansión y anarquía, y todavía no se ha establecido ninguna metodología de planificación de los mismos. En estos casos, a menudo no es posible implementar directamente una metodología *activa* de generación de planes estratégicos de empresa y de SI simultáneamente al carecer la organización de la cultura organizativa necesaria. Usualmente es más fácil llegar al método activo por vía evolutiva utilizando, primero, una metodología pasiva que ayude a la creación de una cultura precisa. En muchas ocasiones incluso el procedimiento «pasivo» (que solamente requiere el conocimiento de las estrategias que la compañía desee llevar a cabo independientemente del proceso que se haya seguido para llegar a ellas), es de difícil implementación si no existe: 1) Una cultura en la organización que sea sensible al potencial de las tecnologías de la información, y 2) Un conocimiento en el departamento de SI de los objetivos de la empresa (Vitale *et al.*, 1988).

Existe una metodología «pasiva» para llevar a cabo el *alineamiento* del plan TI/SI con la estrategia de la empresa, y también una metodología «activa» (de integración o de *planificación en paralelo*), ambas estrategias las veremos a continuación.

Los procedimientos de *alineamiento*, que parten de una estrategia de negocio prediseñada, pueden resultar adecuados en muchas ocasiones, por ejemplo cuando se ha diagnosticado que las TI no son estratégicamente importantes ni tienen posibilidades de convertirse en tales a medio plazo. Su uso es también adecuado como etapa previa en empresas que deseen pasar a procedimientos *activos* pero que se encuentren aún en las fases iniciales del aprendizaje organizativo, tales como la incorporación plena de las TI a su infraestructura o la carencia de cultura de planificación formal.

No cabe duda, pues, que disponer de un procedimiento estructurado y sistemático que permita deducir explícitamente un plan de TI/SI del plan estratégico vigente es muy útil. Veremos las características más relevantes que uno debería buscar en este tipo de procedimientos.

6.4. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

A fin de delimitar el esfuerzo necesario para *planificar* los Sistemas de Información es conveniente empezar por concretar *hasta dónde entendemos que llega* un proceso de planificación de TI/SI, es decir, *qué se supone que debe incluir un Plan de Sistemas y Tecnologías de Información.*

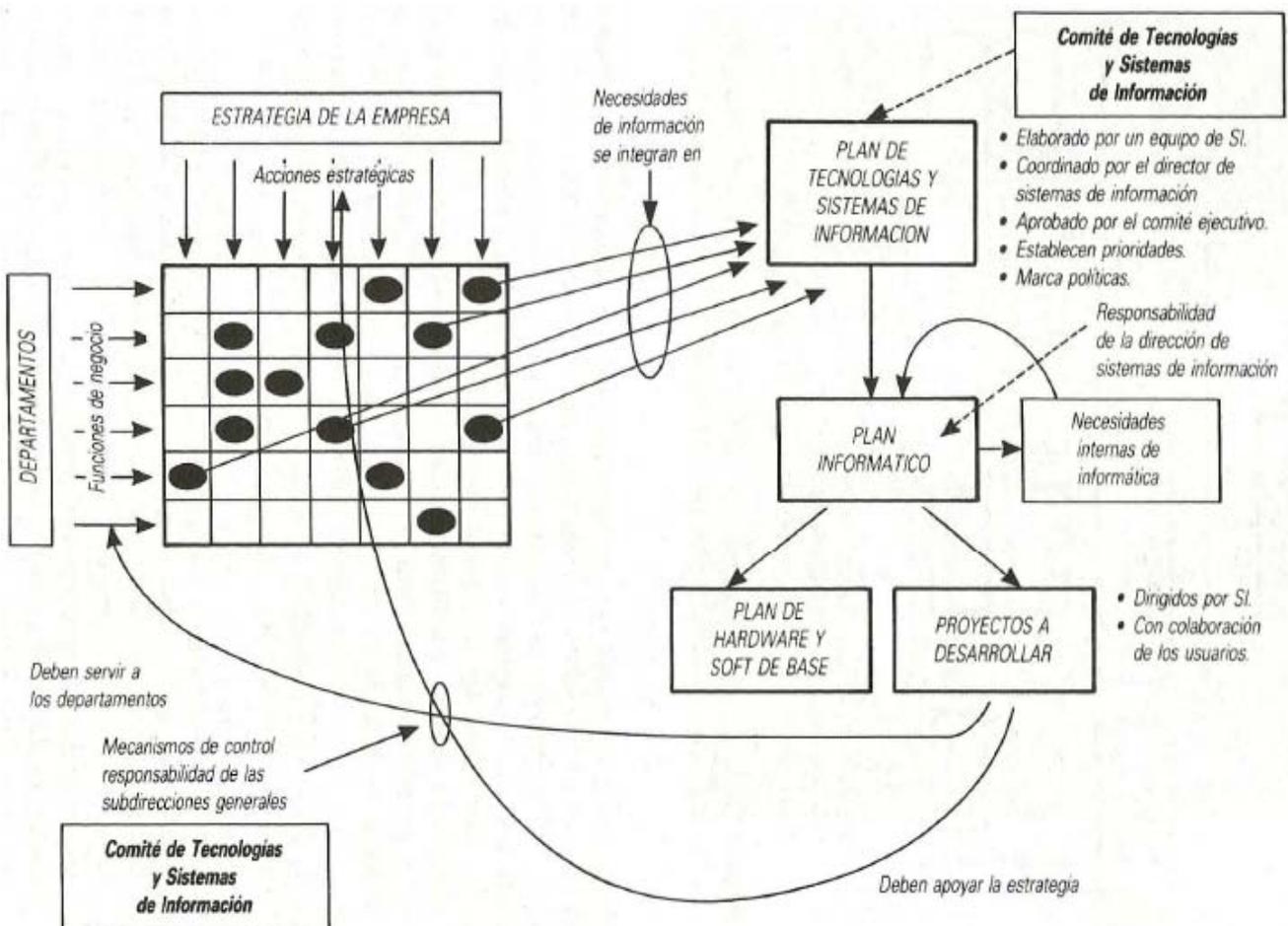
6.4.1. CONTENIDO DE UN PLAN DE TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN

- *Una lista de proyectos a desarrollar en los próximos 3-5 años.* Muy probablemente varios de los proyectos en la lista serán proyectos *informáticos*, ya que utilizarán la informática en su implementación.
- *Referida a la situación en el momento de preparar el Plan.* Es decir, con el reconocimiento explícito del *punto de partida* del que se supone debe arrancar el Plan, en cuanto a la situación de las TI/SI en la empresa de que se trate. Esto implica un juicio crítico de la situación inicial no sólo desde un punto de vista técnico (rendimientos de los sistemas actuales, etcétera.), sino desde un punto de vista *de negocio*, es decir, aseverando con claridad el grado de utilidad de los Sistemas y Tecnologías de Información existentes desde la perspectiva de quienes los utilizan en su quehacer diario de la empresa.
- *La prioridad de cada proyecto.* Tal prioridad debe contemplar tanto aspectos de importancia para el negocio -lo más relevante- como aspectos técnicos, relacionados con su implementación con una determinada infraestructura tecnológica. Esto último indica que algunos de los proyectos incluidos en el Plan pueden referirse fundamentalmente a esta infraestructura; para éstos, la determinación de su prioridad será seguramente un proceso más complicado que para los demás, ya que típicamente estarán menos explícitamente relacionados con necesidades estratégicas *de negocio*.
- *Para los proyectos a desarrollar en el primer año, el detalle suficiente que permita su evaluación en términos de recursos necesarios en su desarrollo, con objeto de poder incluirlos en el presupuesto anual correspondiente.* Para proyectos que no se inicien hasta ejercicios posteriores, una aproximación será suficiente.
- *Mecanismos de evaluación* adecuados para permitir los procedimientos de control necesarios en el seguimiento del plan. Esto quiere decir fundamentalmente un calendario y un presupuesto suficientemente detallado.
- *Una lista de actividades de la empresa donde la TI pueda utilizarse como herramienta de soporte para aumentar su eficacia o su eficiencia.*

La responsabilidad de desarrollar el Plan de TI/SI recae fundamentalmente en la dirección de la empresa, aunque en el proceso debe también participar el estamento técnico. Además, debido a que el Plan de TI/SI abarca toda la organización, el equipo que lo desarrolle debe representar efectivamente todas las áreas de la empresa. De otro modo se obtendría un plan arbitrariamente sesgado.

Es importante observar que el contenido del Plan de TI/SI es *muy poco tecnológico*. Los detalles tecnológicos se incluyen sólo *cuando es estrictamente necesario*. La perspectiva bajo la que se elabora el Plan de TI/SI es fundamentalmente una perspectiva *de negocio*, no una perspectiva tecnológica. El diseño de detalle previo a la implementación definitiva de los proyectos correspondientes ya se ocupará de los pormenores técnicos correspondientes y lo hará bajo la responsabilidad de los expertos en las tecnologías necesarias, por ejemplo personal experto en informática.

Un procedimiento que cumpla con las condiciones anteriores debe, pues, integrar las necesidades de información emanadas del cruce de las directrices estratégicas de la empresa con las funciones y procesos de negocio de las distintas unidades organizativas. Tal proceso se representa esquemáticamente en la figura siguiente:



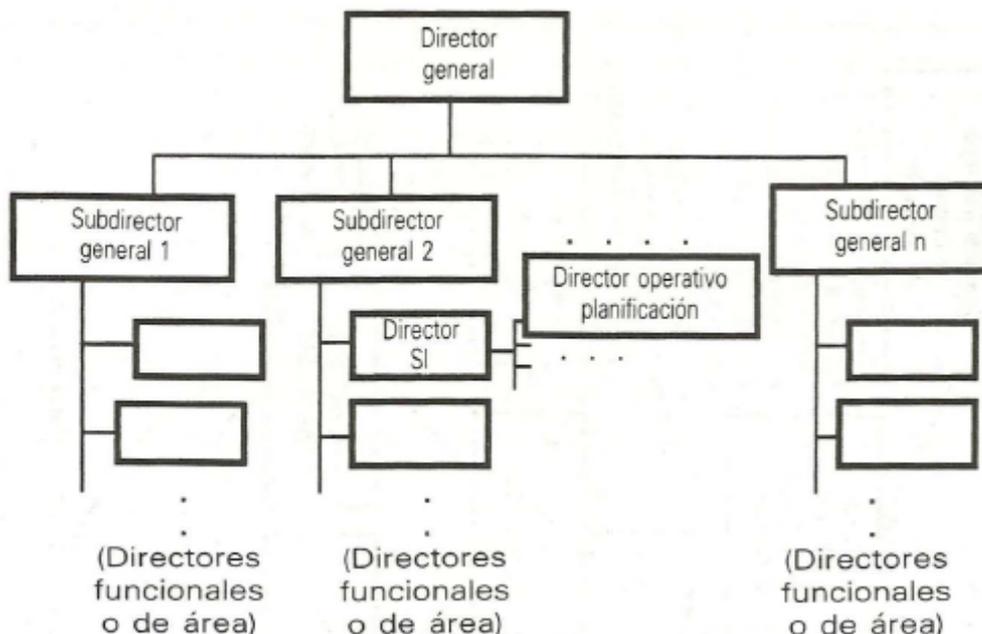
Estructura de un procedimiento de Alineación del Plan de Tecnologías y Sistemas de Información.

6.4.2. FASES DEL PROCEDIMIENTO

Ahora vamos a describir el esquema general del procedimiento de alineamiento del plan de TI/SI con la estrategia de negocio de la figura anterior.

Las descripciones de algunas de las actividades que integran dicho procedimiento suponen implícitamente que la empresa para la que se pretende desarrollar el Plan de TI/SI es más bien mediana o grande, ya sea porque hacen referencia a la existencia de determinadas funciones (la dirección de Sistemas de Información, por ejemplo) o porque proponen soportes documentales o tamaños de equipos de trabajo claramente exagerados para empresas de menor tamaño. En nuestro caso nos interesan para empresas grandes. En empresas pequeñas es también necesario disponer de un plan de TI/SI; su elaboración puede, no obstante, ser más sencilla que en una empresa de mayor tamaño. Las actividades que se describen a continuación deben, pues, entenderse más como *algo que hay que hacer* para elaborar un plan de TI/SI, y *no cómo hacerlo*, aunque algunas pueden resultar directamente aplicables en determinadas situaciones.

Para facilitar la comprensión del procedimiento descrito, que hace referencia explícita a las personas que se sugiere formen parte de determinados comités o grupos de trabajo, el siguiente esquema puede resultar de utilidad:



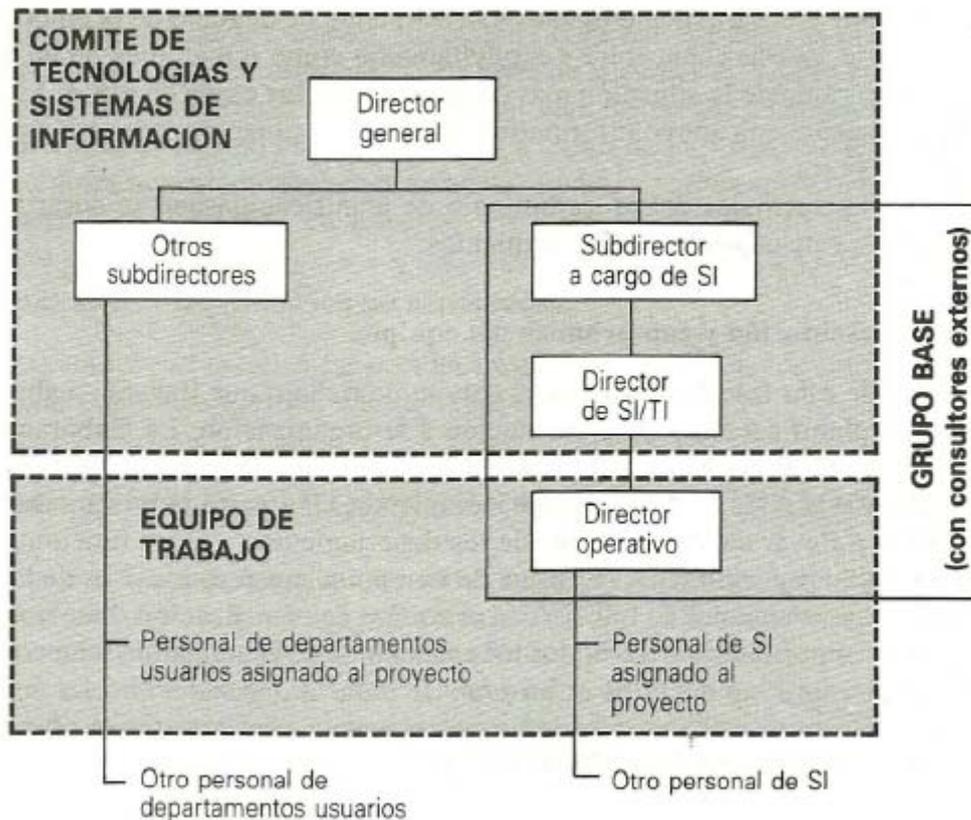
Organigrama ilustrativo usado como ejemplo para describir el procedimiento propuesto.

El organigrama que contiene dicha figura debe entenderse como puramente ilustrativo, con la única finalidad de facilitar la concreción de determinadas funciones organizativas que participan en el procedimiento que se describe a continuación. Debe, pues, entenderse que, en cada caso, son los equivalentes de las funciones organizativas de la estructura usada como

ejemplo los que se sugiere tomen parte en el proceso de planificación de la forma que los apartados siguientes proponen.

El procedimiento de planificación que introducimos precisa de varios grupos de trabajo para su implementación. Aunque dichos conjuntos de personas se describirán en detalle a lo largo de la discusión del método, introducimos ahora de manera esquemática su composición y funciones principales.

En la siguiente figura se presentan los componentes de los equipos de trabajo en el contexto de la estructura organizativa del esquema anterior:



Distintos grupos de trabajo que intervienen en el proceso de planificación.

Analicemos ahora los grupos de trabajo que se proponen en la figura anterior:

- **Comité de Tecnologías y Sistemas de Información:** Es el órgano con responsabilidad última sobre el Sistema de Información que se diseñe. Formado por el máximo responsable de la compañía, los responsables de las distintas áreas funcionales y el director de Sistemas de Información. Sus responsabilidades concretas incluyen la supervisión del proyecto de planificación, explicitar el compromiso de la organización con el Plan en desarrollo, proporcionar criterios estratégicos para la fijación de prioridades y asignación de recursos, y, finalmente, aprobar el Plan de TI/SI desarrollado.

- *Equipo de trabajo:* Lleva a cabo el trabajo operativo encaminado a elaborar el Plan de TI/SI. Está dirigido formalmente por el director de Sistemas de Información, aunque la labor diaria de dirección la lleva a cabo el director operativo de proyecto (DOP). En general, el DOP será una persona del departamento de Sistemas, aunque no necesariamente. El equipo está integrado por personal de Sistemas y de los departamentos usuarios especialmente dedicados al proyecto planificación.
- *Grupo base:* Integrado por el subdirector general a cargo de Sistemas de Información, el director de Sistemas de Información, el DOP y, eventualmente, por consultores externos expertos en planificación de sistemas de información. Las labores de este grupo son facilitar la negociación entre usuarios, asegurar la consistencia de los desarrollos y supervisar el equipo de trabajo con mayor asiduidad de la que puede llevar a cabo el comité de Tecnologías y Sistemas de Información. Se puede decir que este grupo debe «mandar» sobre el equipo de trabajo, y de alguna manera sobre los usuarios, aun sin disponer de una línea jerárquica explícita.

El procedimiento que se ha descrito supone la existencia inicial de un Sistema de Información, que puede ser el resultado de desarrollos previos, no necesariamente ligados a la estrategia de negocio de la empresa de que se trate, ni estar concebidos explícitamente como integrantes de un SI.

Las fases principales del procedimiento de planificación son las siguientes:

Fase 1: Presentación y compromiso del equipo

El objetivo de esta fase es constituir el equipo de trabajo que llevará a cabo el esfuerzo de planificación y su presentación a la organización. La elaboración de un Plan de TI/SI no requiere solamente de dedicación de recursos por parte de los responsables de la construcción del mismo. Una parte muy importante del esfuerzo a llevar a cabo proviene de los departamentos y áreas funcionales de la compañía, especialmente en forma de tiempo de sus responsables dedicado a entrevistas y sesiones de trabajo con el equipo de planificación. Este hecho hace que sea imprescindible que todos los estamentos de la compañía sean conscientes de que un Plan de TI/SI es *un plan de toda la organización*. La única manera de transmitir este mensaje de forma correcta y eficaz es que se observe un compromiso explícito de la alta dirección.

Fase II: Descripción de la situación actual

Una vez constituido el equipo de trabajo y comprometida la organización en su conjunto con el esfuerzo de planificación, el primer paso consiste en describir la situación de la compañía desde dos dimensiones: a) El negocio, y 2) Los sistemas existentes.

La descripción de las funciones y procesos de negocio es esencial para poder poner las necesidades de información que se recogerán en la fase siguiente en el contexto adecuado para la toma de decisiones de asignación de recursos. El análisis detallado de las necesidades de información y de proceso se lleva a cabo en términos de las funciones y procesos de negocio apoyados y las líneas estratégicas a cumplir. En esta fase se describe la organización y el sistema de información existente.

Fase III: Elaboración del Plan de TI/SI

En esta fase se lleva a cabo la planificación propiamente dicha. El primer paso es documentar las necesidades de información de cada una de las funciones y procesos de negocio descritas en la fase anterior.

Se debe hacer especial énfasis en aquellas necesidades que los sistemas actuales no cubren o cubren de manera insatisfactoria.

Con las necesidades documentadas se deben formular propuestas de actuación que incidan de manera directa en las líneas estratégicas más importantes de la compañía. El resultado es una serie de acciones de TI/SI a realizar durante la vigencia del Plan. La aprobación del Plan es llevada a cabo por el comité de Sistemas, el órgano de máximo nivel a cargo de la planificación. En este momento es importante disponer de una estimación lo más aproximada posible del coste de la alternativa elegida.

Fase IV: Programación de actividades

En esta fase se detallan las acciones específicas en forma de proyectos a llevar a cabo durante el primer año de vigencia del Plan.

6.5. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

6.5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nos vamos a concentrar ahora en la Planificación (Estratégica) de las TI/SI en paralelo con la estrategia de negocio. La metodología de planificación que se propone es una especialización de la metodología general de (Hax y Majluf, 1984), con énfasis en TI/SI. Se basa en la integración de cuatro elementos a nivel de la unidad estratégica de negocio (UEN):

1. La misión de la UEN, que, proveniente del nivel corporativo, indica los productos, mercados, segmentos de clientes y competencias exclusivas de la misma.
2. El análisis de los factores externos del negocio, provenientes, por ejemplo, de la utilización del esquema de las cinco fuerzas (Porter, 1980), completado con un análisis de los factores externos relativos a TI/SI.
3. El análisis de los factores internos utilizando, por ejemplo, la cadena de valor (Porter, 1985).

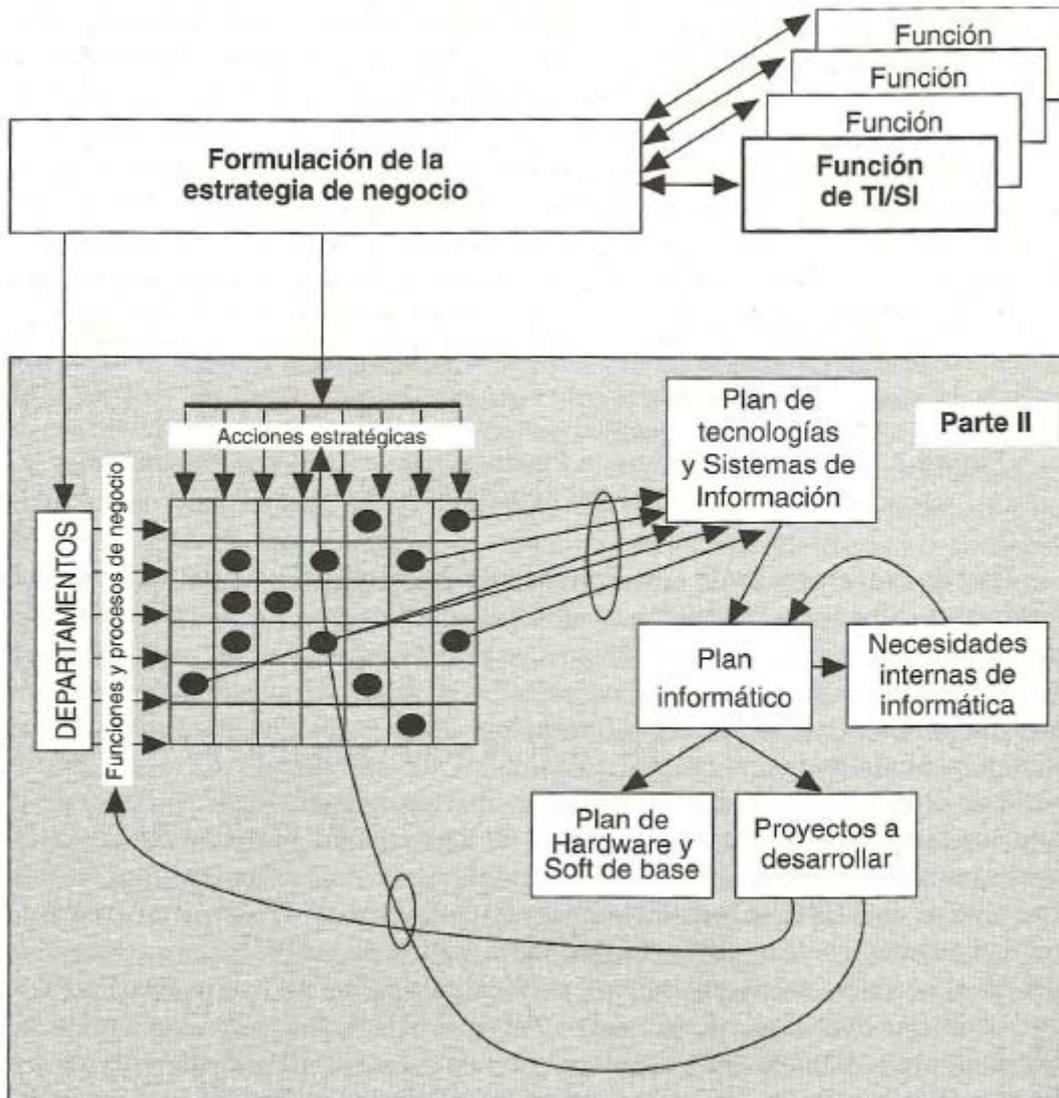
A continuación podemos ver gráficamente las cinco fuerzas de Porter (el SI en el contexto de la cadena de valor de Porter se mostró en el punto 6.2):



Las cinco fuerzas de Porter.

La metodología propone integrar estos elementos utilizando las llamadas *Acciones Estratégicas Genéricas basadas en TI/SI* (o ITSGAs), obtenibles a partir de casos y ejemplos. El resultado de dicha integración es un conjunto de *Acciones estratégicas basadas en TI/SI* (llamadas ITSAs), de utilidad específica para cada empresa.

A continuación podemos observar de forma gráfica el papel de la metodología propuesta:



Integración entre la formulación de la estrategia y la planificación de TI/SI.

Esta figura parte de la del punto 6.4.1. (recuadro sombreado) correspondiente a un procedimiento de alineamiento del Plan de TI/SI con la estrategia del negocio. Un ingrediente de partida para dicho procedimiento son las *acciones estratégicas*. Dichas acciones estratégicas se derivan de la estrategia de negocio sin especificar de qué forma. El objetivo del procedimiento es derivar dichas acciones estratégicas para que tengan ya presentes aspectos de TI/SI.

6.5.2. EL CONCEPTO ITSGA/ITSA

La integración del proceso de diseño de la estrategia de TI/SI con el diseño de la estrategia de negocio puede articularse con la ayuda de un concepto que denominamos «Information Technology Strategic Generic Actions -ITSGAs-». El nombre equivalente en castellano es «Acciones Estratégicas Genéricas Basadas en la Aplicación de las Tecnologías de la Información». Dicho concepto trata de transmitir la idea de acciones estándar, cuya aplicación genera ventajas competitivas sostenibles. Aunque «estándar» y «estratégico» puedan parecer términos incompatibles, y hasta contradictorios, en este contexto no lo son.

Se entiende por ITSGA acciones que las empresas llevan a cabo para obtener ventajas competitivas de la mano de las TIC y que pueden generalizarse e imitarse en otros contextos; de aquí que el concepto de genérico no sea peyorativo, sino que entraña aplicabilidad. Los ejemplos siguientes ilustran algunas de estas acciones.

Las ITSGA pretenden proporcionar a los responsables de la formulación de la estrategia unas líneas de actuación basadas en las posibilidades de las TIC. Son elementos genéricos que, combinados adecuadamente con el resto de capacidades de la empresa, permiten generar una ventaja competitiva, al menos temporalmente. Después de presentar varias ITSGA a modo de ejemplo, se presentará un esquema de metodología que las incorpora en el proceso de gestión estratégica de la empresa para que ésta pueda incorporar en la misma las posibilidades que ofrecen las TIC.

Varias ITSGAs pueden identificarse simplemente repasando la abundante literatura que describe situaciones en las que determinadas empresas han conseguido ventajas competitivas basadas en los SI o en la aplicación de las TI. La identificación de ITSGAs procede, pues, del análisis de ejemplos concretos.

Vamos a ver ahora una lista de ITSGAs que hacen referencia tanto a las relaciones de la empresa con su entorno como a las actividades internas de la cadena de valor, y son conceptualmente importantes en el diseño de procedimientos de análisis pensados para identificar oportunidades estratégicas basadas en TI/SI.

La lista de ITSGAs, clasificadas por conceptos, queda de la siguiente manera:

- ITSGAs relacionadas con *producto*:
 - Incrementar el contenido de información del producto.
 - Personalizar el producto.
 - Crear nuevos productos (por ejemplo, a partir de datos de ventas de otros productos).
 - Combinar productos.

- ITSGAs relacionados con *clientes*:
 - Trabajar para el cliente.
 - Conseguir que el cliente trabaje para nosotros.
 - Seleccionar clientes potenciales para determinados productos.
 - Incrementar los costes de cambio de proveedor por parte de nuestros clientes.
 - Facilitar a los clientes acceso a nuestro sistema de transacciones.
 - Acceder al sistema de transacciones de nuestros clientes.
 - Estandarizar las relaciones con los clientes (EDI).
 - Fomentar la creación de un mercado electrónico.
 - Defenderse de la aparición de un mercado electrónico.
- ITSGAs relacionadas con *canales de distribución*:
 - Controlar el canal de distribución.
 - Desarrollar nuevos canales de distribución.
 - Utilizar canales existentes para otros propósitos (distribuir otros productos, etc.).
- ITSGAs relacionadas con *proveedores*:
 - Incrementar la efectividad de nuestras relaciones con proveedores.
 - Facilitar a los proveedores acceso a nuestro sistema de transacciones.
 - Conseguir que el proveedor trabaje para nosotros.
 - Acceder al sistema de transacciones de nuestros proveedores.
 - Estandarizar las relaciones con los proveedores (EDI).
 - Fomentar la aparición de un mercado electrónico.
- ITSGAs relacionadas con *actividades de la cadena de valor (de reingeniería o innovación de procesos)*.
 - Incrementar eficiencia de actividades.
 - Acoplar actividades.
 - Reestructurar la cadena de valor, explotando vínculos e interrelaciones.
 - Encadenar procesos, aumentando el contenido del trabajo de las personas.
 - Combinar el trabajo que produce la información con su entrada en el sistema y su posible elaboración. Recoger la información una sola vez, dónde se produzca.
 - Tratar recursos dispersos geográficamente como si estuvieran en el mismo lugar.
 - Descentralizar decisiones tanto como sea posible, proporcionando ayuda al decisor, y estableciendo los sistemas de control adecuados.
 - Colapsar el tiempo necesario para producir y recopilar información.

- ITSGAs de *carácter general*:
 - Establecer nuevas prácticas (¿estándar?) en el sector, llegando a cambiar su estructura.
 - Considerar los sistemas transaccionales como fuentes de ventajas competitivas.
 - Considerar operar con una estructura prácticamente plana, sin escalones jerárquicos.

Estas acciones no son las únicas ni las más importantes para todas las situaciones. Pero nos vamos a centrar en ellas ya que resultan útiles para apoyar el proceso de generación de ideas estratégicas basadas en las TIC.

Es importante notar que a pesar de que en las ITSGAs presentadas lo han sido como acciones positivas (esto es, como fuentes de ventajas), pueden también jugar un papel más defensivo como acciones necesarias para contrarrestar acciones de los competidores, para adaptarse a nuevas estructuras emergentes en el sector, etc. Las ITSGAs de este tipo pueden dar lugar a acciones estratégicas basadas en las TIC tan importantes como las deducidas de ITSGAs más positivas.

6.6. PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN TI/SI A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO: METODOLOGÍA

6.6.1. INTRODUCCIÓN

A continuación vamos a describir los procedimientos de planificación de TI/SI, de los que hemos estado hablando anteriormente. Recordemos que el objetivo principal de tales procedimientos es asegurar que el potencial competitivo alcanzable a través de TI/SI sea tenido explícitamente en cuenta durante todo el proceso de planificación estratégica, de modo que la estrategia de negocio resultante contenga ya los ingredientes de TI/SI que puedan contribuir a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.



Estructura del procedimiento propuesto en el contexto de la estrategia de negocio.

La figura anterior representa la doble interacción de las ITSAs con la estrategia de negocio, indicando los dos planos presentes en el proceso de diseño de la estrategia:

Consideraciones de TI/SI pueden reconfigurar la estrategia de negocio, mientras que, obviamente, tanto el plan de SI que se acabe elaborando como, en general, las aplicaciones de TI a las que se dé luz verde para su implementación deben ser coherentes con aquélla. En la práctica es a menudo preciso iterar algunas veces hasta conseguir la estabilidad simultánea de la estrategia de negocio y el plan de TI/SI.

6.6.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

En este análisis se trata de centrar las coordenadas básicas del negocio de que se trate. Es conveniente especificar los ámbitos de productos, mercados y zonas geográficas actuales y futuros, así como explicitar las singularidades de la empresa que, tanto en el momento del análisis como en el futuro, se consideren relevantes para distinguirla de sus competidores. Disponer de los resultados de este análisis y simplemente «tenerlos presentes» es muy útil durante todo el proceso porque ayudan a no perder el norte del mismo, manteniéndolo enfocado.

Además constituyen una ligazón explícita con los planteamientos corporativos, que estamos obviando en la presente discusión porque nos centramos en el nivel de unidad de negocio.

De hecho, la definición de ámbito de productos, mercados y geográfico corresponde a la definición de unidad estratégica de negocio (o unidad de planificación estratégica) que constituye el primer paso en la definición de la estrategia corporativa.

Para hacer el estudio será conveniente realizar una serie de preguntas, esto lo podemos resumir en una tabla que tendremos que rellenar llegado su momento, y que nos ayudará a llegar a la definición que buscamos. La tabla quedará de la siguiente manera:

	Actual	Futuro
Ámbito de Productos		
Ámbito de Mercados		
Ámbito de Geográfico		
Singularidades de la empresa		

Tabla para describir la misión del negocio.

6.6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Existen varias maneras de llevar a cabo el análisis del entorno. A nivel de unidad de negocio interesa analizar el *sector* en el que la misma opera y los *competidores más* relevantes, todo ello en el marco más macroeconómico, social y cultural definido a nivel corporativo. El objetivo del análisis es la identificación de oportunidades y amenazas presentes en el entorno para la empresa estudiada. Tal identificación es relevante para posteriormente generar ideas encaminadas a aprovechar las oportunidades y a defenderse de las amenazas con la ayuda de TI/SI.

Una posibilidad de análisis consiste en utilizar el marco conceptual de las «cinco fuerzas» (Porter, 1980), que describe el entorno de una empresa en función de cinco componentes; a saber: proveedores, clientes, competidores tradicionales (ya en el sector de que se trate), posibles nuevos competidores (entrantes) y posibles nuevos productos sustitutos de los productos actualmente por la empresa analizada. Lo podemos observar en la siguiente figura:



Análisis del entorno de acuerdo con el esquema de Porter.

Desde la perspectiva de este esquema es posible analizar sistemáticamente las interacciones de la unidad de negocio con cada uno de los componentes de la figura anterior, desarrollando una evaluación respecto a cuán atractivo-o «repulsivo»- resulta el entorno para la misma. El objetivo final es *posicionar* el negocio de forma consistente con las características del sector y las de los competidores. El análisis puede organizarse identificando los factores más sobresalientes que configuran la estructura del sector y preguntándose, para cada uno de ellos, cómo pueden ser fuente de ventajas (es decir, dónde existen oportunidades) o de desventajas (es decir, qué amenazas latentes están presentes en el entorno).

Esto lo realizaremos mediante las siguientes tablas:

ANÁLISIS DEL SECTOR - 1			Repulsión		Neutral	Atracción	
			Alta	Media		Media	Alta
Barreras para entrar	Economías de escala	Pequeñas	Grandes
	Diferenciación producto	Poca	Mucha
	Identificación de marca	Baja	Alta
	Acceso canal distribución	Amplo	Limitado
	Necesidades de capital	Bajas	Altas
	Acceso a nueva tecnología	Amplo	Restringido
	Acceso a materias primas	Amplo	Restringido
	Protección gubernamental	No existe	Alta
	Efecto de la experiencia	No import.	Muy import.
	Costes de cambio para clientes	Bajos	Altos
Barreras para salir	Especialización activos	Alta	Baja
	Coste de salida	Alto	Bajo
	Interrelación con otras UENs	Alta	Baja
	Barreras emocionales	Altas	Bajas
	Restricciones gobierno	Altas	Bajas
	Implicaciones sociales	Altas	Bajas

Análisis de oportunidades/peligros relacionados con nuevos entrantes.

ANÁLISIS DEL SECTOR - 2			Repulsión		Neutral	Atracción	
			Alta	Media		Media	Alta
Rivalidad entre competidores	Número competidores igualmente equilibrados	Grande	Pequeño
	Crecimiento del sector	Lento	Rápido
	Costes fijos o de almacenaje	Altos	Bajos
	Tipo de producto	«Commodity»	Especialidad
	Manera de incrementar capacidad	Incr. grandes	Incr. continuos
	Diversidad de competidores	Grande	Poca
	Posiciones estratégicas en sector	Fuertes	Débiles
			

Análisis de oportunidades/peligros relacionados con competidores existentes.

ANÁLISIS DEL SECTOR - 3

			Repulsión			Atracción	
			Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Poder de los compradores	Número compradores importantes	Pocos	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos	Pocos
	Costes de cambio para el comprador	Bajos	Altos
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta	Baja
	Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja	Alta
	Contribución a la calidad del producto del comprador	Pequeña	Grande
	Contribución del sector a los costes del comprador	Grande	Pequeña
	Rentabilidad del comprador	Baja	Alta
Poder de los suministradores	Número de suminist. importantes	Pocos	Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores	Baja	Alta
	Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministrad.	Altos	Bajos
	Amenaza de integración hacia adelante del suministrador	Alta	Baja
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja	Alta
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta	Baja
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande	Pequeña
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña	Grande

Análisis de oportunidades/peligros relacionados con clientes y proveedores.

ANÁLISIS DEL SECTOR - 4

		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximos	Grande	Baja
	Costes de cambio para el usuario	Bajos	Altos
	Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Alta	Baja
	Ratio Precio/Valor del sustituto	Alta	Baja

Análisis de oportunidades/peligros relacionados con posibles productos sustitutos.

6.6.4. ANÁLISIS INTERNO

Se trata aquí de identificar, desde una perspectiva de TI/SI, los puntos fuertes y débiles de la unidad de negocio objeto de estudio, tanto en el momento actual como el futuro previsible o ya planificado. El análisis se entiende relativo a los competidores, reales o potenciales, más importantes. Para ello emplearemos hojas de análisis, que dan una idea de cómo llevarlo a cabo. El resultado debe ser un resumen de puntos fuertes, sobre los que la empresa estudiada puede capitalizar, y dar claras deficiencias, que quizá deberían subsanarse a corto plazo. Para identificar características relevantes de TI/SI a introducir en este análisis, a menudo resulta conveniente realizar un *scan* del entorno tecnológico con objeto de no olvidar determinados factores que podrían convertirse en puntos fuertes o débiles como resultado de la llegada al mercado de nuevos desarrollos tecnológicos.

Para este propósito, a continuación se presentan unas hojas de análisis que, con las características tecnológicas que se consideren más relevantes, pueden utilizarse en el análisis del entorno.

ANÁLISIS DEL SI ENTORNO TECNOLÓGICO		Desfavorable		Neutral	Favorable	
		Alto	Medio		Medio	Alto
Nuevos avances / disponibilidades tecnológicos	Poca posibilidad de mejora en las tecnologías usadas actualmente					
	Mucha posibilidad de mejora en las tecnologías usadas actualmente					

Análisis del entorno tecnológico.

FACTORES CRITICOS DE SI/TI	AHORA					FUTURO				
	Débil		Fuerte			Débil		Fuerte		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
(1) Tecnológicos:										
• Hardware										
• Software de base										
• Software de desarrollo usado										
(2) Software de aplicación:										
• Diseño/Flexibilidad										
• Eficiencia técnica										
• Encaje software - necesidades reales										
(3) Recursos humanos:										
• Calidad/Productividad del personal de SI/TI										
• Personal disponible										
• Ambiente de trabajo y estabilidad plantilla										
(4) Organizacionales:										
• Organización del departamento de SI										
• Grado de participación/satisfacción usuarios										
• Calidad sistema de promoción/retribución										
• Existencia de soporte técnico al usuario										
• Calidad sistema planificación										
(5) Otros:										
• Presupuesto										
• Apoyo de la alta dirección a SI/TI										

Análisis de puntos fuertes y débiles del SI.

6.6.5. INTEGRACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA TI/SI (ITSAs)

Los resultados de los análisis descritos hasta ahora deben, a continuación, integrarse para sintetizar ITSAs. En nuestra experiencia, considerar explícitamente los posibles pares { <Componente de la cadena de valor>-<Acción genérica o punto débil/fuerte de TI/SI> } o { <Oportunidad/Amenaza>-<Acción genérica o punto débil/fuerte de TI/SI> }, preguntándose sistemáticamente si tal acción genérica puede mejorar tal componente o contribuir a explotar (o a defenderse de) tal oportunidad (o amenaza) conduce a la generación de ITSAs de manera natural.

Las siguientes figuras presentan hojas de trabajo utilizables para este tipo de ejercicio:

		ITSGAs / Puntos fuertes - débiles										
ESTRUCTURA DETALLADA DE LA CADENA DE VALOR (Microactividades, interrelaciones y vínculos más importantes)		Incrementar eficiencia	Trabajar para el cliente	Que el cliente trabaje para nosotros	Personalizar producto	Combinar productos	Acoplar actividades					

Relevancia de acciones genéricas para actividades de la cadena de valor.

ITSGAs / Puntos fuertes - débiles

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	ITSGAs / Puntos fuertes - débiles									
	Trabajar para el cliente	Que el cliente trabaje para nosotros	Personalizar producto	Combinar productos						

Relevancia de acciones genéricas para oportunidades y amenazas.

Se trata simplemente de identificar las combinaciones que tienen sentido, anotando en la casilla correspondiente la idea conducente a la ITSA identificada. El proceso trata, en definitiva, de «imitar» acciones que han sido fuentes de ventajas competitivas en el pasado (las ITSGAs) de manera coherente con el entorno competitivo y nuestro posicionamiento en el mismo, aprovechando en lo posible nuestros puntos fuertes.

En general lo que se acaba produciendo como resultado del procedimiento de análisis y síntesis que hemos descrito es una lista de ITSAs, que llevan a refinamientos o mejoras de productos, servicios, procedimientos, etcétera, a través de TI/SI. La mejora podría venir de la mano de una acción genérica aplicada directamente a una actividad de la cadena de valor.

Las ITSAs son muy útiles como ideas de futuro, dado que identifican características que probablemente deberá reunir el SI (o determinadas aplicaciones de las TI) en el futuro. Puede pensarse en preparar el entorno de TI/SI actual de manera que cuando materialicen las necesidades anticipadas sea más fácil, rápido y barato responder a través de adaptaciones del entorno TI/SI existente. Dicho de otra manera, nos van a permitir estar más preparados para las decisiones que tengamos que tomar en un futuro, a la vez que nos facilitarán la toma de dichas decisiones.

6.7. CONCLUSIONES

6.7.1. IDEAS/SOLUCIONES GENÉRICAS

La tarea que resta realizar va a consistir en analizar mediante el uso de las tablas citadas anteriormente, el estado de nuestra mutua para ver de qué manera podrá adquirir ventajas competitivas respecto del resto, o por lo menos adquirir las que puedan tener la competencia, para no quedar en peor posición competitiva. Para todo ello hemos de tener en consideración la cadena de valor, así como el sistema de valor y su entorno (Porter), todo ello englobado en la misión de la empresa.

Clasificaremos según su importancia y valoración, una serie de preguntas que realizaremos sistemáticamente, como por ejemplo:

¿Esta acción puede mejorar esta situación desfavorable?

¿Puedo aprovechar mejor esta oportunidad?

¿Esta acción puede darnos ventaja competitiva?

¿Esta acción me permitiría levantar barreras de entrada a competidores?

¿Puedo defenderme mejor de esta amenaza?

...

Respondiendo a estas preguntas podremos encontrar e identificar acciones-decisiones que nos facilitaran ventajas competitivas, después de esto tendremos que asociar las IDEAS a las acciones creando una lista de "IDEAS⇔ACCIONES". Es necesario observar otras empresas del sector para ver qué decisiones han tomado ellas y ver si también lo serían para nosotros, y en caso de que nos sean útiles emplearlas. Por este motivo en la primera parte se tomó datos de las mutuas ASEPEYO y FREMAP, pues son dos claros representantes del sector.

6.7.2. IDENTIFICAR ACCIONES ESTRATÉGICAS CONCRETAS

El objetivo final será obtener una relación de acciones que se propuso como alternativa de decisión, que tiene vinculadas una o más ideas que se han obtenido a partir del análisis metódico realizado. Después tendremos que seleccionar las que vayan a dar un mayor beneficio o puedan ser estratégicas con la misión de la empresa.

Deberemos hacer una selección pues nuestra entidad no va a tener recursos ilimitados, y por tanto no se podrán llevar todas a cabo, ni por supuesto, a la vez. No obstante sigue siendo interesante tener dichas acciones reservadas para poderlas poner en marcha cuando surja la oportunidad, pues siempre habrán acciones a emprender para mejorar, por tanto es necesario conocerlas en todo momento.

Estudiaremos de una forma dinámica las oportunidades que puedan surgir, así como las amenazas, para generar acciones y comprobar su eficacia, lo haremos de manera dinámica pues cuando acabemos el ciclo siempre será interesante repetirlo/repararlo para mejorar el resultado. Dicho de otro modo, partiendo de una situación evolucionada y mejorada se vuelve a trabajar y se consideran las acciones realizadas sirviendo las pendientes de partida para preparar el nuevo plan.

Hay que considerar que la empresa va a estar en continua evolución, al igual que sus competidores, y por tanto deberá evolucionar poco a poco, realizando acciones que le hagan ser más competitiva y agregando valor a la misma.

7. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ITSGA AL SECTOR DE LAS MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL

7.1. INTRODUCCIÓN

Ya se comentó que la parte que vamos a analizar ahora, no se centrará en una mutua concreta, sino que se realizará de manera genérica. Para ello tomaremos la información de varias mutuas, centrándonos en dos de las más grandes, ASEPEYO y FREMAP, para realizar los análisis pertinentes.

Por todo esto, no vamos a poder alcanzar el nivel de detalle suficiente como para rellenar de forma sistemática las tablas anteriores.

Aunque no seamos capaces de rellenar de forma sistemática las tablas anteriores con detalle suficiente, se intentará realizar dicha tarea de la manera más completa posible y así poder llegar a las conclusiones pertinentes.

Empezaremos buscando cual es la misión del sector de las mutuas, intentando rellenar la tabla que vimos anteriormente.

Analizaremos, cómo no, el entorno de la mutua, “nuevos entrantes”, “competidores existentes”, “clientes y proveedores” y “posibles productos sustitutivos”, y a continuación realizaremos un análisis interno, del sistema de información y el entorno tecnológico, y los puntos fuertes y débiles del sistema de información.

Al final del capítulo se comentarán las acciones que son necesarias emplear para poder obtener ventajas competitivas respecto del resto de mutuas del sector o al menos, poder proteger nuestra mutua de manera que el resto de mutuas no adquieran ventajas competitivas sobre nosotros, y así poder defendernos en este sector tan competitivo y en estos momentos tan difíciles para todos.

En definitiva, aplicaremos la metodología, veremos cómo agregar valor a nuestra mutua, y como ser al menos tan competitivos como el resto de mutuas y en caso de ser posible, conseguir ser nosotros los que adquieran ventajas competitivas sobre el resto.

7.2. MISIÓN DEL SECTOR DE LAS MUTUAS

La misión de una mutua será la gestión integral del accidente de trabajo y la enfermedad profesional de los trabajadores protegidos, con el objetivo de mejorar la salud laboral a través de la prevención, la asistencia sanitaria, el pago de prestaciones económicas y la reinserción laboral. Para agregar valor, la manera de hacerlo será con una atención cercana, humanista y personalizada, que responda a la confianza depositada por sus mutualistas y contribuya al uso eficiente de sus recursos. Y para ello, se deben aplicar criterios de eficiencia, innovación, calidad y mejora continua.

De manera resumida, la misión de la mutua será crear una cultura de prevención en las empresas, atendiendo y rehabilitando a los trabajadores que han sufrido accidentes laborales o enfermedades profesionales, de manera eficiente y consiguiendo mejorando continuamente y aumentar la calidad.

Hay que recordar la tabla que vimos en el puntos 6.6.2., que vamos a utilizar a modo de guía para los siguientes apartados:

	Actual	Futuro
Ámbito de Productos		
Ámbito de Mercados		
Ámbito de Geográfico		
Singularidades de la empresa		

Tabla para describir la misión del negocio.

Analizaremos la tabla anterior, en los puntos siguientes, con el fin de encontrar respuesta a los diferentes apartados de la tabla, y así poder concretar la misión de la mutua de una manera más amplia. Consiguiendo finalmente saber cuál es la misión de la empresa y hacia qué dirección va o se desea que vaya.

7.2.1. ÁMBITO PRODUCTOS

Lo primero que vamos a analizar es el ámbito de nuestros productos o servicios, tanto los actuales como los futuros. En nuestro caso, la mutua, el ámbito será de servicios a otras organizaciones/empresas. Y el objetivo es servicio y orientación al cliente. A continuación veremos los servicios actuales y los objetivos futuros.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente los servicios que puede dar una mutua se encuentran acotados, tras sucesivos decretos, de manera que hay ciertos servicios que han tenido que dejar de prestar, los servicios que se prestan en la actualidad son los siguientes:

- **Prestación económica:** quizás no sea considerado el servicio más importante, pues es obligado por ley, pero sí el más básico e imprescindibles. De este servicio dependerá en gran parte el gasto que tenga la empresa, y por tanto los beneficios a los que pueda llegar.
- **Recuperación:** se procura que el accidentado o enfermo se recupere de la mejor manera posible. Para ello hay que tener las instalaciones adecuadas para que pueda realizar una buena rehabilitación, y se recupere en el menor plazo de tiempo posible (puesto que mientras esté de baja el paciente, este dispondrá de una prestación económica).
- **Seguridad e higiene:** en la actualidad sólo se puede dedicar a ello un pequeño porcentaje del presupuesto. Antes del decreto que lo estableció así, era una manera clara de diferenciación respecto otras mutuas que no tenían este servicio.

Cómo se puede observar están fuertemente relacionados entre sí los servicios que sustentan las mutuas. Para poder dar estos servicios harán falta sanitarios, administrativos, aparatos de rehabilitación y de diagnóstico médica (rayos x, camillas, etc.), que permitirán dar unos servicios mejores, así como de disponer del capital necesario para dar las pertinentes prestaciones económicas.

SITUACIÓN FUTURA

Se pretende continuar la prestación de los servicios anteriores, pero con una mayor eficiencia, aumentando la calidad, y un trato lo más personalizado posible, tal y como se ha hecho en los últimos años. Además se pretende crear nuevos cursos de formación para evitar la accidentalidad laboral, así como, crear programas y establecer protocolos que ayuden a disminuir la siniestralidad de las empresas mutualistas y mejorar los procesos de reintegración laboral. Se pretende crear también nuevos centros asistenciales y hospitales para poder dar un mejor servicio.

7.2.2. ÁMBITO MERCADOS

Hemos comentado que una mutua debe de dar una serie de servicios obligatoriamente, esto dificulta la ubicación de una mutua respecto del resto, la diferenciación, a la hora de ver a qué mercado objetivo van orientados sus productos.

SITUACIÓN ACTUAL

Como acabamos de comentar el estado regula los servicios que ha de prestar la mutua, entre ellos la prestación económica. Esta prestación económica tendrá que ser la misma independientemente de la mutua, por tanto no será un servicio diferenciador con el resto de mutuas.

En la prestación de otros servicios sí se podrá diferenciar nuestra mutua. Lo que diferencia a nuestra mutua es un servicio más personalizado y con una alta calidad. Somos una mutua, como ya se comentó, de servicio y con clara orientación al cliente, que lucha día a día por dar un mejor servicio al cliente. En definitiva pretendemos ser una mutua "Premium", destacando por encima del resto con un valor añadido de calidad y servicio al cliente.

El mercado objetivo serán las empresas u organizaciones que quieren ese algo más que ofrece nuestra mutua, y dichos servicios los prestará la mutua a través de los diferentes centros asistenciales de que dispone, y de hospitales.

SITUACIÓN FUTURA

Se pretende continuar en la misma línea, mejorando la calidad hacia el cliente e intentando mejorar el trato hacia el mismo, y seguir dándolo de la manera más personalizada posible. Para ello se pretende crear nuevos centros asistenciales y hospitales.

Creemos que los servicios que prestamos han de ser claros diferenciadores con el resto de mutuas, y esa calidad extra que creemos que ofrecemos y que queremos aumentar, lo valorarán las empresas a las que van dirigidas, fortaleciendo nuestra posición en el sector y aumentando el número de clientes.

7.2.3. ÁMBITO GEOGRÁFICO

Cómo se comentó en la primera parte, las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son entidades colaboradoras de la seguridad social, y solamente existen a nivel nacional, por lo tanto el ámbito geográfico será única y exclusivamente nacional, aunque con una serie de peculiaridades y matices.

SITUACIÓN ACTUAL

Para nuestra mutua ejemplo vamos a coger una mutua que abarque prácticamente todo lo ámbito nacional, al menos en las capitales de provincia y algunas ciudades importantes más. Como entidades colaboradoras de la seguridad social están obligadas a prestar sus servicios en todo el territorio nacional a los trabajadores asegurados, por este motivo tendrán acuerdos con otras mutuas o entidades con el objetivo de dar un servicio adecuado en los lugares donde no tenga creada su propia infraestructura.

SITUACIÓN FUTURA

La mutua creará nuevos centros asistenciales en los puntos geográficos donde todavía no los tenga y sean de más necesidad, tanto por número de asegurados como por ahorro de costes a la mutua. En los puntos dónde no se pueda crear estos centros por falta de presupuesto, se buscarán acuerdos o se intentarán mejorar los actuales con diferentes entidades. También se crearán hospitales cerca de las ciudades con un elevado número de asegurados, como Madrid o Barcelona.

En definitiva, el objetivo es poder prestar nuestros servicios en todo el ámbito nacional, bien sean poblaciones grandes como pequeñas, evitando en la medida de lo posible costes extra por tener subcontratar los servicios de otras mutuas o entidades. Además de conseguir así que se conozca mejor nuestra mutua y adquirir prestigio y reconocimiento a nivel nacional.

7.2.4. SINGULARIDADES DEL SECTOR (DE LA MUTUA)

La singularidad más importante ya se ha comentado, y es que el estado regula las prestaciones económicas que deben de dar las mutuas a los trabajadores y que también fija lo que las mutuas deben de cobrar a las empresas para estas prestaciones.

SITUACIÓN ACTUAL

Nuestra mutua tendrá una estructura bastante grande, puesto que la mayoría de las mutuas pequeñas se han asociado. En nuestro caso consideraremos que es una mutua independiente, aunque como hemos comentado, tendrá acuerdos con otras entidades para los servicios que no pueda prestar, por falta de infraestructura en una determinada zona.

Al ser una mutua de ámbito nacional, estará estructurada, de manera que según las zonas los trabajadores deberán acudir a un centro asistencial u otro. En su caso deberán asistir a hospitales propios o concertados. Hemos comentado antes que se llegan a acuerdos para prestar todos los servicios necesarios.

Suponemos que además de tener los centros asistenciales correspondientes, tendrá al menos un par de hospitales propios, uno en la capital y otro en Barcelona. . No todas las mutuas tienen hospitales propios, ni centros asistenciales en todas las capitales de provincia, lo cual agrega valor a nuestra mutua.

También prestará el servicio de seguridad e higiene, al que tan solo puede dedicar un pequeño porcentaje de su presupuesto. Anteriormente nuestra mutua daba esta prestación a numerosas empresas, pero por cambios legislativos sólo puede gestionar ese pequeño porcentaje.

SITUACIÓN FUTURA

Crear nuevos centros asistenciales, y nuevos hospitales, para mejorar la calidad de nuestro servicio, y llegar de la mejor manera a nuestros clientes. Prestando todos los servicios que necesiten, y pudiendo solucionar cualquier incidente que tengan, recuperación de los accidentados. Teniendo los recursos adecuados para su rehabilitación o para su operación, así como los aparatos de diagnóstico necesarios, en toda la nación.

7.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para poder realizar los análisis que se proponen en los puntos siguientes, vamos a emplear las tablas que se mencionaban en el punto 6.6.3. Partiendo de estas tablas identificaremos las amenazas y oportunidades del sector de las mutuas de accidentes de trabajo. Veremos los puntos que consideremos más relevantes de las diferentes tablas y así analizaremos el sector.

Antes de pasar al análisis veamos los conceptos de amenazas y oportunidades:

- Amenazas: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

7.3.1. ANÁLISIS “NUEVOS ENTRANTES”

Para ver las barreras que existen para nuevos entrantes al sector de las mutuas, tenemos que considerar las barreras existentes tanto para entrar, como para una posterior salida del mismo. La falta de barreras para los nuevos entrantes hará que exista una amenaza para nuestra mutua que ya existe y funciona de una manera razonable, mientras que unas barreras grandes nos protegerá de posibles nuevos competidores.

En el caso de nuestra mutua veremos que la amenaza de nuevos competidores es pequeña, y en apartados posteriores veremos que sin embargo sí que hay amenaza por los competidores existentes. Buscaremos también las oportunidades existentes. Empezaremos hablando de las **barreras para entrar** principales (que son seis), que tienen los nuevos entrantes:

- a) Economías de escala.

Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.

Esta barrera de entrada será media. Los costes unitarios de un producto, lo serán de un servicio prestado. Algunos de los servicios prestados requerirán de acuerdos con otras entidades, pues sino no se podrán cubrir, y esto supondrá un beneficio menor. Lo cual puede ser una barrera de entrada mediana o incluso grande. Recordar que la mayoría de servicios son obligatorios por ley.

- b) Diferenciación de producto.

Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

No creo que sea significativamente grande, puesto que todas las mutuas deben de prestar aproximadamente los mismos servicios, y además cuando se constituye una nueva mutua, debe de tener mínimo 50 empresarios y 30.000 trabajadores, cotizando. Con lo que se crea para dar servicio a esos clientes, con lo que ya conocen la mutua, y a partir de ahí sí que tendrá que darse a conocer y competir con grandes mutuas conocidas.

c) Requisitos de capital.

Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.

El capital será una de las barreras más importantes que existan a la hora de crear una nueva mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social, deberán poner una fianza mínima de 180.304 € para poder constituir la nueva mutua, y crear al menos un centro asistencial, con sus trabajadores sanitarios y administrativos, material de oficina y sanitario (con sus máquinas de rayos x, máquinas de diagnosis, etc.). Parte de este material se puede no comprar (algunas máquinas de diagnosis, rayos x), y llegar a acuerdos con otras entidades/mutuas para realizarlo en sus centros, lo que conllevará un coste extra.

d) Acceso a los canales de distribución.

Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.

Esta barrera no sería importante en nuestro caso de estudio al principio, pues la nueva mutua se crearía para dar servicio a las empresas de su entorno, pero para crecer posteriormente sí necesitaría abrir nuevos centros asistenciales.

e) Curva de aprendizaje o experiencia.

El know how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.

Como es un mercado muy concreto y específico sí será necesario tener conocimientos de su funcionamiento, por tanto será una barrera importante de entrada.

f) Política del gobierno.

Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Esta es la gran barrera de nuevos entrantes de las mutuas, pues su constitución está regulada por el estado, así como muchas de sus funciones, como se comentó en la primera parte.

Ahora vamos a ver **las barreras para salir:**

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Las fuentes principales de barreras de salida:

a) Activos poco realizables o de difícil reconversión.

Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.

Como las mutuas se dedican a prestar servicios, prácticamente todo su valor es el personal, y las máquinas médicas. Las máquinas se pueden vender perdiendo parte de su valor, y los trabajadores costaría despedirlos. Normalmente se fusionan unas mutuas con otras, no se cierran, continuando así con el negocio en manos de otro.

En el transcurso del proceso liquidatorio, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, a instancia de los liquidadores y previo informe del interventor o interventores del referido proceso, podrá autorizar la disponibilidad total o parcial de la fianza para la cancelación de obligaciones pendientes, cuando las circunstancias concurrentes así lo aconsejen.

Por este motivo será medio el coste de salida, pues se recuperará una parte del dinero invertido en infraestructura, y la fianza inicial total o parcialmente.

b) Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.

Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

No los hay, depende básicamente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que debe aceptar la solicitud de liquidación de la mutua.

c) Barreras emocionales.

Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.

No creo que sea importante, pues siempre se puede proponer una fusión/absorción, de manera que los empleados no deberían salir perjudicados, y por tanto, no resultar un problema a tal efecto.

d) Interrelaciones estratégicas.

Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

No es relevante en nuestro caso, sería bajo.

e) Restricciones sociales y gubernamentales.

La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.

Para que la disolución de la entidad surta efectos y se produzca su cese en la colaboración, será necesario que la misma sea aprobada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Por tanto, esta barrera puede ser muy alta.

En definitiva, es un sector en el que es complicado entrar por motivos económicos, tanto de efectivo (a modo de fianza) como de infraestructura. A su vez puede ser complicado la salida del mismo, aunque siempre se puede optar por una fusión o una absorción, que probablemente será más fácilmente realizable y económicamente provechoso. Por tanto la amenaza de nuevos entrantes es muy pequeña, y como se ha observado en los últimos años se tiende a una concentración del sector a modo de fusiones.

7.3.2. ANÁLISIS “COMPETIDORES EXISTENTES”

La rivalidad se presente porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

Veamos lo más relevante:

a) Número de competidores igualmente equilibrados.

Hay un número elevado de competidores igualmente equilibrados, existen mutuas con la infraestructura ya creada, a nivel nacional, y con características similares a la nuestra, ya que prestan aproximadamente nuestros mismos servicios. Este factor será negativo, y por tanto una amenaza para nuestra mutua.

b) Crecimiento del sector.

El crecimiento del sector es lento, además depende de los presupuestos que asigne la seguridad social, por ello es un factor un factor negativo.

c) Costes fijos o de almacenaje.

Los costes fijos son aquellos costos asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros costos de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costos fijos son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos. Cuando el almacenamiento de productos resulta muy caro, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.

Los costes fijos será un factor importante en el funcionamiento de una mutua, pues debe tener centros de asistencia para atender a los asegurados, y el personal adecuado para prestar sus servicios. Ej.: Si se establece un protocolo para conseguir que los médicos pasen consulta en 10 minutos, en vez de en 15, harán falta sólo dos médicos, en vez de tres; y por tanto, nuestra mutua tendrá menores costes fijos que la competencia. También afectará el coste de almacenaje, pues tendremos que tener un mínimo de medicamentos y útiles médicos, así como material de oficina, y esto generará un coste, aunque no debería de ser demasiado elevado. Por tanto es negativo, y se puede ver como una amenaza.

d) Tipo de producto.

Los servicios que prestan las mutuas son prácticamente los mismos en todas. La diferencia es la forma, la calidad y el trato más o menos personalizado. Aunque podemos clasificar este apartado como negativo, no lo vamos a hacer, puesto que la manera de prestar estos servicios será nuestro carácter diferenciador.

e) Manera de incrementar la capacidad.

Este aspecto será positivo, porque no variaremos nuestros ingresos por un aumento o disminución del producto, el precio es el mismo puesto que depende de la seguridad social.

f) Diversidad de competidores.

Hay poca diversidad de competidores, por un lado están las mutuas y por otro las asociaciones o fusiones de mutuas. Básicamente dan los mismos servicios, aunque nuestra mutua es de las de mayor envergadura, lo cual le da una pequeña ventaja, las infraestructura a crear será menor, aunque no llega a ser determinante.

g) Posiciones estratégicas en el sector.

Nuestra mutua está situada estratégicamente en el sector, lleva muchos años compitiendo y tiene una gran infraestructura. Esto le genera una pequeña ventaja, puesto que hay otras mutuas con características similares.

Una vez dentro del sector nos encontramos con una fuerte competencia, y con una infraestructura mayoritariamente creada. Esta infraestructura nos producirá una serie de costes fijos o de almacenaje, así como a nuestra competencia. Como oportunidad tendremos que mejorar el empleo de nuestros recursos reduciendo dichos costes, y creando nueva infraestructura que agregue valor a la mutua, así como dar un mejor servicio. El sector se encuentra muy equilibrado, mutuas con características similares y los mismos servicios, por tanto las amenazas son grandes, por ser una lucha por el mercado de entidades parecidas, pero no hay que olvidar a igualdad de condiciones crecerá más el que sea capaz de ofrecer mejor un servicio (calidad, trato personalizado, etc.) para captar nuevos clientes y consiga reducir costes.

7.3.3. ANÁLISIS “CLIENTES Y PROVEEDORES”

El poder de los compradores:

Vamos a explicar de manera breve el poder de los compradores antes de pasar a analizarlo para nuestro caso de estudio:

El intercambio entre comprador y vendedor le agrega valor a ambas partes. Pero si los compradores (que pueden ser los distribuidores, los consumidores u otros fabricantes) tienen mayor poder adquisitivo, la capacidad de una empresa para capturar una alta proporción del valor creado va a disminuir y obtendrá menores ganancias.

Los compradores tienen mayor poder cuando son muchos y compran una cuota importante del producto. Si se le vende a grandes compradores, ellos tendrán una posición ventajosa para negociar mejores precios y otros términos favorables. Los compradores también tienen más poder si pueden competir como proveedores.

Nuestros clientes serán empresas y sus trabajadores, los servicios que prestará la mutua será a los trabajadores de estas empresas. Pasemos a analizar los diferentes apartados:

a) Número de compradores importantes.

No nos afectará puesto que el estado establece las cuotas que deben de pagar a la mutua de accidentes de trabajo.

b) Disponibilidad de sustitutos.

Los servicios prestados serán los mismos en todas las mutuas, la gran diferencia será el trato que demos a los trabajadores. Por tanto se puede cambiar de mutua para obtener el mismo servicio pero no hay en sí otro servicio que pueda sustituir al de las mutuas. Por tanto deberemos considerarlo una amenaza, puesto que dijimos que en la actualidad hay 20 mutuas, y todas ofrecen los mismos servicios, con pequeños matices.

c) Costes de cambio para el comprador.

No existen. Lo cual en un principio es una amenaza muy grande, por eso hay que intentar fidelizar al máximo los clientes ofreciéndoles el mejor servicio posible. Como ya se comentó en la primera parte, el momento actual del sector es un tanto peculiar porque existe un decreto ley que impide este cambio de mutua, salvo el caso en el que la mutua no pueda cumplir con el pago de bonificación por no accidentalidad y entonces sí puede cambiar la empresa de mutua. Como dijimos que nuestra mutua es grande y con beneficios, esto sólo nos podría beneficiar, y ser una oportunidad para captar empresas que se vayan de su mutua

actual por este motivo, aunque esa cuota de mercado será pequeña.

- d) Posibilidad de integración hacia atrás del comprador.

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

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

- e) Amenaza de integración hacia adelante en el sector.

Las mutuas dan un servicio al cliente, por tanto no suministra productos a terceros, excepto a otras mutuas por acuerdos. Por tanto estos servicios son un producto final, las mutuas son las propias distribuidoras, y por tanto no será ninguna amenaza ni oportunidad.

- f) Contribución a la calidad del producto del comprador.

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

- g) Contribución del sector a los costes del comprador.

El coste lo establece la ley y es el mismo para el cliente independientemente de la mutua, por tanto no será ni una amenaza ni una oportunidad.

- h) Rentabilidad del comprador.

Como hemos comentado en el punto anterior, el coste será el mismo independientemente de la mutua, pero si el cliente recibe un mejor trato en la prestación de los servicios de la mutua, entonces obtendrá una mayor rentabilidad. La prestación económica será igual independientemente de la mutua, sólo podrá variar el trato en otros servicios. Será una oportunidad si conseguimos dar un mejor servicio por el mismo coste.

El poder de los suministradores:

Primero veamos en que consiste el poder de los suministradores y cómo afectará a las organizaciones, y seguidamente analizaremos esta fuerza frente a nuestra mutua:

Todas las empresas requieren insumos – mano de obra, materia prima y servicios. El costo de estos insumos afecta de manera directa en la rentabilidad de la empresa. Los proveedores pueden representar un factor más o menos influyente, dependiendo del poder que tengan a la hora de negociar. Los proveedores van a intentar vender al mayor precio o evitar darte algún servicio extra. Si es una fuerza débil, se puede llevar los puntos a favor de la empresa. Pero si es una fuerza potente la empresa estará en una posición débil y tendrá que pagar un mayor precio o aceptar una menor calidad en el servicio.

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

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

Pasemos a analizar los diferentes puntos:

a) Número de suministradores importantes.

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

- b) Disponibilidad de sustitutos para los productos de los suministradores.

Este aspecto es positivo, pues como se comenta en el apartado anterior hay bastante competencia en todos los productos/servicios que necesita la mutua, y será fácil obtener sustitutos en caso de necesidad.

- c) Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministradores.

No hay una gran diferenciación en los productos de los suministradores, o por lo menos hay sustitutos con características similares, y los costes serán inexistentes, pues al finalizar un contrato se sacará a concurso y habrá que continuar trabajando con el nuevo suministrador, que deberá darnos el mismo servicio y al precio pactado.

- d) Amenaza de integración hacia delante del suministro.

La integración hacia delante del suministro busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.

No se puede considerar que exista tal amenaza, porque nuestros suministradores no ofrecen los mismos servicios que nosotros y la única forma de prestar los mismos servicios que nosotros sería constituyendo una mutua.

- e) Amenaza de integración hacia atrás en el sector.

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

En nuestro caso de estudio esto no es posible, por las peculiaridades de las mutuas, y por tanto tampoco será una amenaza, ni una oportunidad.

- f) Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector.

Es necesaria la contribución del suministrador, pero la calidad del mismo no contribuye directamente a la calidad de los servicios prestados por la mutua. Es cierto que si el suministrador de electricidad produce cortes a diario el servicio que presta la mutua se verá afectado, pero en este caso tendríamos que cambiar de suministrador o buscar una solución. Por supuesto los materiales para realizar las curas tendrán que cumplir unos requisitos, pero al igual que con la electricidad asumiremos que serán adecuados o sino buscaremos alternativas, y en cualquier caso estarán obligados a cumplir con los estándares de calidad. Por este motivo no creo que sea determinante la calidad de los productos del

suministrador, afectará de una manera mediana o pequeña, no llegándose a considerar una amenaza en la mayoría de los casos.

g) Contribución del suministrador a los costes totales del sector.

No hay un *gran* suministrador en el sector, ni siquiera para la mutua, de manera que los costes totales del sector no dependerán de un suministrador, por esto no se podrá considerar como una desventaja.

h) Importancia del sector para el grupo de suministradores.

Igual que en el punto anterior, no podemos decir que el sector sea imprescindible para un suministrador, por tanto no será ventajoso para el sector, no afectará, puesto que no podrá presionar a los suministradores para reducir costes.

7.3.4. ANÁLISIS “POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTIVOS”

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión.

Conforme marca la legislación vigente no se pueden ofrecer servicios sustitutivos, ni están estipulados que existan en un futuro próximo. Este punto lo tomaremos como algo ventajoso, puesto que nuestra competencia no puede copar posiciones estratégicas con productos nuevos, estamos protegidos en este aspecto, aunque claro, esta ventaja también se puede ver como una desventaja, pues no nos permite ofrecer nuevos servicios a nuestros clientes, o a posibles nuevos clientes, y así poder posicionarnos mejor en el mercado, a la vez que crecer.

Al ser las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la seguridad social colaboradoras de la seguridad social, vemos como la actuación de las mutuas está muy controlada y restringida, lo cual hace que nuestro caso de estudio sea más interesante si cabe por estas peculiaridades. Es interesante porque la implantación un sistema adecuado de sistemas de información puede agregar suficiente valor a la mutua como para conseguir un crecimiento mayor y a la vez una reducción de costes, es decir, ventajas competitivas, o en el caso de que la competencia ya lo tenga, conseguiremos recortar esa ventaja y posicionarnos mejor en el sector.

7.3.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS MÁS IMPORTANTES

Vamos a finalizar el análisis del entorno de las mutuas con un resumen de las oportunidades y amenazas que hemos visto. Hemos observado que las barreras que existen son altas tanto para la entrada en el sector como para la salida del mismo. Para una mutua existente, el cual es nuestro caso, esto serán ventajas, mientras que para una que quisiera entrar en el sector serían amenazas, en cualquier caso lo veremos desde el punto de vista de nuestra mutua objeto de estudio. Las barreras de entrada que se pueden ver como oportunidades son el capital necesario para constituir la mutua y adquirir la infraestructura necesaria, la experiencia necesaria para poder entrar, y la política del gobierno, que parece que intenta unificarlas y disminuir su número, con lo que será más difícil crear una mutua nueva. Esto nos garantiza en cierta medida la no aparición de nueva competencia. Las barrera de salida son más neutrales, económicamente hablando no debería haber problema, los activos son de fácil reconversión, pero nos encontramos con el problema de las restricciones gubernamentales que existen a la hora de hacer una disolución de la mutua. Por todo esto vemos que no hay amenazas de nuevos entrantes.

Los competidores existentes deben de ser la mayor de preocupación para las mutuas, puesto que es un sector muy competido y muy igualitario. Nos encontramos como amenazas el hecho de que existen muchos competidores en condiciones muy igualitarias, que el crecimiento del sector es lento, y en estos momentos por la crisis actual y el alto paro existente a sufrido cierta recesión, y que los costes fijos son elevados, pues la infraestructura de una mutua es importante, muchos centros asistenciales repartidos por todo el territorio nacional con sus máquinas médicas, material sanitario y de oficina, y personal. Otra amenaza es el hecho de que los servicios sean básicamente los mismos en todas las mutuas, aunque aquí es donde se encuentra también nuestra oportunidad, agregando valor a la hora de prestar esos servicios, sino se consigue ese elemento diferenciador se deberá considerar una amenaza. Como ventaja tenemos que nuestra posición en el sector es ventajosa.

En cuanto a los proveedores nos encontramos que no son aparentemente ninguna amenaza, puesto que hay disponibilidad de sustitutos de los productos de los suministradores, no existe ni amenaza de integración hacia delante del suministro y de integración hacia atrás en el sector.

Nos encontramos con que los costes de cambio para el cliente son inexistentes, lo que debería suponer una amenaza importante, pero en la actualidad está restringido por medidas gubernamentales, así que es una oportunidad. Los clientes además nos aportan más oportunidades pues no hay sustitutos de los servicios que prestan las mutuas, no existe posibilidad de integración hacia atrás por parte del cliente, y tampoco existe amenaza de integración hacia delante del sector. Otra ventaja será que el coste lo establece el estado, y por tanto el cliente no encontrará mejores costes, y su rentabilidad también será similar independientemente de la mutua.

Conforme marca la legislación vigente no se pueden ofrecer servicios sustitutivos, ni están estipulados que existan en un futuro próximo. Por tanto se puede ver este punto como una ventaja, puesto que no puede aparecer nueva competencia, ni nuevos productos.

7.4. ANÁLISIS INTERNO

Nuestro análisis interno se centrara en la posición TI/SI y entorno tecnológico únicamente. Por tanto lo que vamos a hacer es tratar de identificar, desde una perspectiva TI/SI, los puntos fuertes y débiles de la unidad de negocio del caso de estudio, nuestra mutua, tanto en el momento actual como en el futuro previsible o ya planificado. Realizaremos también un *scan* del entorno tecnológico con objeto de identificar determinados factores que pueden convertirse en puntos débiles o fuertes como resultado de la adopción de desarrollos tecnológicos disponibles.

7.4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN - ENTORNO TECNOLÓGICO

En el apartado 6.3. comentamos que existen cuatro fases de la evolución de los sistemas de información en la empresa, tomaremos estas fases para ver los niveles de informatización en los que se encuentran las mutuas, y comentando qué comporta cada nivel y de qué funcionalidades dispone. También existe el nivel 0, en el que no existirá ningún proceso o función informatizada en la mutua/empresa, pero no comentamos nada más puesto que no existe ninguna mutua en la actualidad en esta situación. Veamos pues los citados niveles:

Nivel I: Introducción de la informática en la mutua

El objetivo primordial con la introducción de la informática en una mutua es la reducción de los costes de proceso de información. Las primeras aplicaciones de los sistemas informáticos en la mutua son la contabilidad, la nómina y la facturación. Estos procesos son puramente administrativos, y las nuevas tecnologías permiten hacer lo mismo que se estaba haciendo antes pero de forma mucho más eficiente y con mayor precisión.

Una mutua de estas características uno o dos ordenadores para uso a nivel de ofimática. El software del que dispondrá será también a nivel de ofimática, siendo estándares.

No creo que en la actualidad exista ninguna mutua en esta situación, puesto que necesitan poder acceder a los diferentes datos de los trabajadores asegurados, y las mutuas llevan años informatizándose, con lo cual esta fase la habrán pasado y se encontrarán en niveles superiores.

Nivel II: Aplicaciones informáticas en la mutua

En este nivel nos encontramos incipientes sistemas de información formados por multitud de aplicaciones transaccionales disjuntas, a veces interconectadas por otras aplicaciones que les sirven de canal de comunicación. La disfuncionalidad es manifiesta, tanto desde el punto de vista puramente técnico como, y más importante, desde el punto de vista de empresa. El departamento encargado de los Sistemas de Información (que ya se empieza a llamar departamento de SI y no de Informática) sigue siendo el responsable de asignar recursos y prioridades a las diferentes peticiones de las

unidades funcionales. Los criterios seguidos en estas asignaciones no tienen por qué ser coherentes con los objetivos estratégicos de la compañía, que son en muchos casos desconocidos para el responsable de SI.

Las mutuas que se encuentren en este nivel tendrán ordenadores en todos los centros asistenciales, y en mayor número que en el nivel anterior. Se puede decir que el hardware del que disponen es de nivel básico. Los ordenadores personales de los que disponen todavía no se encuentran interconectados entre sí, y dispondrán de 1 ó 2 impresoras pero su uso no será compartido en red. Dispondrán también de conexión a los servicios de internet y/o módem. Tendrán personal informático que crearán aplicaciones, con un departamento de sistemas de información. El software por tanto será específico, de nivel básico y estándar (de ofimática, como en el nivel anterior).

En la actualidad no existirá ninguna mutua en este nivel, o por lo menos es muy poco probable, pues como se ha comentado en el nivel I, hace tiempo que las mutuas empezaron a invertir en los sistemas de información.

Nivel III: Coordinación SI-objetivos de la mutua

Se produce un incremento del gasto por parte del sistema de información y no llega a dar respuesta adecuada a las demandas de los usuarios. Por esto la alta dirección se ve obligada a intervenir, implantando procedimientos formales de planificación análogos a los utilizados para planificar el resto de sistemas empresariales. En este nivel desaparece la barrera comunicativa existente entre el personal técnico y de negocio. El director de sistemas de información pierde el poder de decisión y autonomía del que gozaba.

En este nivel las mutuas tendrán hardware a nivel integrado, con numerosos ordenadores personales y impresoras suficientes, compartidas en redes de área local. Servidores conectados en red, de manera que se pueda acceder a los datos más relevantes desde cualquier punto, entornos multiusuario integrados. Tendrán un departamento de sistemas de información, pero supervisado por la alta dirección. El software será específico integrado y estándar de ofimática.

Seguramente exista todavía alguna mutua que esté entre este nivel y el siguiente, porque puede que esté alineando todavía la estrategia de la mutua con la de sus sistemas de información.

Nivel IV: Interdependencia entre la estrategia de la mutua y las TI/SI

La mutua cuenta con un plan de sistemas de información que proporciona soporte a la consecución de sus objetivos estratégicos, la alta dirección se plantea sacar partido de las enormes posibilidades que otorgan las tecnologías de la información para aprovechar oportunidades (y eludir amenazas). Sin embargo, se encuentra con que es difícil lograr estos objetivos si el plan de sistemas de información se desarrolla de forma pasiva como mero apoyo al plan estratégico de la empresa. Se hace necesario integrar las posibilidades del sistema y de las tecnologías de la información, con la estrategia de la empresa en el mismo momento en el que se formula el plan estratégico general

(planificación estratégica o activa del sistema de información). Esto significa que la formulación estratégica de la empresa tiene en consideración, además de otras alternativas estratégicas tradicionales, alternativas estratégicas basadas en el uso de las tecnologías de la información.

En este nivel, las organizaciones integran la información en la estrategia corporativa, reafirmando su valor como recurso, y utilizándola, junto con las tecnologías de la información, para concebir nuevas formas de diseño, fabricación y venta de sus productos o servicios tradicionales, y convirtiéndola en un instrumento de diversificación mediante la concepción de productos y servicios específicos derivados de la información que poseen.

En este nivel las mutuas tendrán un complejo sistema de información, ordenadores en los diferentes centros asistenciales, servidores, interconexión entre estos ordenadores y los servidores, redes locales, redes locales virtuales, aplicaciones específicas. Además podrán acceder a través de internet para realizar ciertas consultas relacionadas con los trabajadores, servicio que ofrece ahora la seguridad social. Disponen de entornos multiusuario, de servidor web, o sistemas EDI³. Se utiliza la informática como soporte para la toma de decisiones. El nivel de hardware que tiene es estratégico. El software que utilizan es tanto estándar como específico, y en ambos casos es de nivel estratégico como el hardware.

Este nivel aporta una serie de ventajas como son: la mejora de la productividad, conseguir tener una idea clara de la situación actual en la mutua y así poder prever y planificar mejor el futuro de la misma, tener acceso a toda la información de la mutua, y conseguir una estructura organizativa eficaz.

La mayoría de las mutuas se encuentran en este nivel, o está a punto de encontrarse. Por este motivo es importante conseguir ventajas competitivas de TI/SI o al menos conseguir equipararse al resto, pues el sector se encuentra muy maduro en el aspecto TI/SI y por tanto hay una competencia muy importante. Nuestra mutua se encuentra en este nivel.

³ El intercambio electrónico de datos (en inglés Electronic Data Interchange o EDI), es un software middleware que permite la conexión a distintos sistemas empresariales como ERP o CRM.

7.4.2. ANÁLISIS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN (FACTORES CRÍTICOS TI/SI)

El sector de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se encuentra en el nivel IV de sistemas de información, por tanto el sector se encuentra en un estado muy avanzado en cuanto a la utilización de los sistemas de información. La utilización de los sistemas de información se puede considerar estratégica, a mayor o menor nivel, en las mutuas, lo cual aporta mayor competitividad al sector, y el mejor uso de estas herramientas de los sistemas de información serán cruciales a la hora de mejorar o quedarse atrás en el sector.

Pasemos a nuestro caso objeto de estudio, el sistema de información de nuestra mutua se encuentra bastante evolucionado. Los **puntos fuertes** de nuestro sistema de información serán: el uso de soluciones ERP, utilización de sistemas de gestión de bases de datos (SGBDs), el manejo de sistemas de bases de datos distribuidos, y el uso de un mando de cuadro integral.

Como hemos visto tenemos un sistema de información bastante desarrollado, pero necesitamos renovarnos e ir adquiriendo nuevas funcionalidades que nos hagan ser más competitivos, reducir costes y en definitiva seguir agregando valor, seguir avanzando para no quedarnos atrás, y si es posible adelantarnos a la competencia. Por tanto vamos a numerar los **puntos débiles** principales de nuestro sistema de información, los factores críticos de TI/SI:

Necesitaremos seguir actualizando la solución ERP, o adquirir, si procede, una solución mejor. Esta tendremos que complementarla con un ECM, que nos permitirá mejorar el manejo de la información de que disponemos. El principal problema al que se enfrentan las mutuas, el factor más crítico de TI/SI, es la existencia de exceso de información, y además en ocasiones duplicada. Lo más complicado será saber qué hacer con toda esa información, y conseguir no tener información redundante, motivo por el cual tendremos que usar en un futuro una solución ECM.

El uso del mando de control integral es fundamental para manejar la información vital de la empresa y como ayuda a la alta dirección, por tanto deberemos emplearlo e intentar mejorarlo para que nos aporte más valor a la hora de tomar decisiones.

Dentro del bussines intelligence (BI) que ya se está llevando a cabo en la mutua, debemos considerar también la adquisición de una solución Smart Process Management (SPM), que nos permitirá tomar decisiones de forma automática.

Otro factor crítico es la existencia de información, sobre todo médica, no digitalizada. La historia de los pacientes hay que digitalizarlos por completo, tanto los escritos como las pruebas de diagnóstico (placas rayos x, electrocardiogramas, etc.), para así no tener que buscar en archivos al estilo tradicional, y tenerlo todo disponible desde el ordenador. Ya se digitalizan automáticamente algunas pruebas de diagnóstico, con el abaratamiento de

costes que supone ello, y la mejora en el trato al paciente, y también *digitalizan*, escriben directamente en el ordenador, los seguimientos de los pacientes los médicos al pasar consulta.

7.5. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA TI/SI (ITSAs)

Para conseguir mejorar en este sector nos tendremos que centrar en conseguir dar un mejor servicio al cliente y reducir en la medida de lo posible los costes, los costes de suministradores prácticamente no los podremos reducir puesto que las mutuas tienen que sacar a concurso los contratos que necesitan, pero sí podemos reducir costes consiguiendo una mayor eficiencia del personal, y una parte de esta mejora en la eficiencia la podemos lograr con unos sistemas de información más competitivos, que permitan realizar ciertas tareas en menos tiempo y con un menor esfuerzo. Hay que recordar que no pueden haber sustitutos, y que además en los próximos tres años la pérdida/captación de clientes será muy baja, por el decreto que prohíbe el cambio de mutua las empresas. Por tanto nos vamos a centrar en los dos puntos que nos interesan, mejorar el servicio y la eficiencia, veamos algunas de las acciones que tienen que adoptar las mutuas para mejorar:

I. Manejo de herramientas ERP:

Las herramientas ERP suponen para la empresa una fuerte inversión organizativa, tecnológica y financiera con unos resultados inmediatos poco visibles. Son herramientas estándar, lo cual supone un gasto menor para la organización, aunque a veces no cubre todas las necesidades y hay que adaptarse a la solución ERP o desarrollar a medida una parte para que cubra esas necesidades. Veamos ahora algunas de las ventajas que aporta una herramienta ERP:

- Soluciones modulares y totalmente integradas.
- Soluciones orientadas a la ayuda en la toma de decisiones.
- Soporte de herramientas EIS.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta ante la evolución del mercado.
- Facilidad para migrar a futuras versiones más modernas.
- Mejora continuada de los sistemas de información.
- La implantación del producto-solución se realiza de forma estable y efectiva en un periodo relativamente corto.

II. Sistemas de gestión de bases de datos:

Un SGBD permite el almacenamiento, manipulación y consulta de datos pertenecientes a una base de datos organizada en uno o varios ficheros. En el modelo más extendido (base de datos relacional) la base de datos consiste, de cara al usuario, en un conjunto de tablas entre las que se establecen relaciones.

Las ventajas que aporta un SGBD son las siguientes:

- Proveen facilidades para la manipulación de grandes volúmenes de datos.
- Proveen interfaces y lenguajes de consulta que simplifican la recuperación de los datos.

III. Sistemas de bases de datos distribuidos:

En un sistema de base de datos distribuida, los datos se almacenan en varios computadores. Los computadores de un sistema distribuido se comunican entre sí a través de diversos medios de comunicación, tales como cables de alta velocidad o líneas telefónicas. No comparten la memoria principal ni el reloj.

La principal ventaja de los sistemas distribuidos es la capacidad de compartir y acceder a la información de una forma fiable y eficaz.

IV. Otra ventaja es la que obtendremos añadiendo la capacidad a nuestros sistemas de información para acceder a los sistemas que ofrece la seguridad social, y así poder gestionar o acceder a la información que de otra manera resultaría imposible o se realizaría en un mayor plazo de tiempo y a mayor coste.

V. Actualización del cuadro de mando integral o CMI (Balanced Scorecard o BSC):

El CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

VI. Herramientas ECM (Enterprise Content Management o Gestión Documental Empresarial):

Las soluciones ECM permiten gestionar los datos estructurados (procedentes –por ejemplo– de los sistemas de gestión empresarial (ERP)) y los datos no estructurados como los documentos, contratos, páginas Web, hojas de cálculo, diagramas, imágenes, video, etc. Las soluciones de ECM permiten a los empleados crear, almacenar, gestionar, asegurar, archivar, distribuir y publicar el contenido digital para su uso en la empresa. En definitiva, se trata de organizar, controlar y acceder a los activos de información. Para las empresas/mutuas con tales necesidades, pueden significar una diferencia entre ser competitivos o no serlo.

VII. Smart Process Management (SPM):

Una vez superadas las etapas de la gestión de datos e información, el siguiente paso consiste en dar un paso más allá en la gestión de conocimiento, se trata de sistemas que sean capaces de pensar decisiones como el propio experto.

El Smart Process Management (SPM), es una tecnología que permite la generación automática de procesos o planes de acción para alcanzar objetivos tal y como lo haría un experto. Mejora el uso de herramientas de BI, como complemento entre otros al cuadro de mando integral que se comentó anteriormente.

- VIII. También será necesario acceder a la digitalización completa de la parte sanitaria, es importante poder tener en formato digital elementos de diagnóstico como por ejemplo las placas de rayos x, pues esto facilitará el trato al trabajador puesto que se disminuyen los tiempos de búsqueda de historiales, y en caso de que se encuentre desplazado a otro centro asistencial distinto del habitual, también se tendrá acceso a toda la información del mismo. Esto además de agregar valor cara al paciente, nos permitirá reducir costes por no tener que imprimir toda esta información, y por no tener que almacenarla. Además nos permitirá ser más ecológicos, tener una mayor responsabilidad social, agregando más valor, puesto que no malgastaremos recursos, ni estropearemos el medio ambiente con productos tóxicos que hay en ciertos elementos (como las placas de rayos x).

IX. Cloud computing:

La **computación en la nube**, del inglés *cloud computing*, es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de Internet.

Algunas de las ventajas que nos aporta son:

- Integración probada de servicios Web. Por su naturaleza, la tecnología de Cloud Computing se puede integrar con mucha mayor facilidad y rapidez con el resto de sus aplicaciones empresariales (tanto software tradicional como

Cloud Computing basado en infraestructuras), ya sean desarrolladas de manera interna o externa.

- Prestación de servicios a nivel mundial. Las infraestructuras de Cloud Computing proporcionan mayor capacidad de adaptación, recuperación de desastres completa y reducción al mínimo de los tiempos de inactividad.
- Una infraestructura 100% de Cloud Computing no necesita instalar ningún tipo de hardware. La belleza de la tecnología de Cloud Computing es su simplicidad y que requiere mucha menor inversión para empezar a trabajar.
- Implementación más rápida y con menos riesgos. Se puede empezar a trabajar muy rápidamente gracias a una infraestructura de Cloud Computing. No hay que volver a esperar meses o años e invertir grandes cantidades de dinero antes de que un usuario inicie sesión en la nueva solución. Las aplicaciones en tecnología de Cloud Computing estarán disponibles en cuestión de semanas o meses, incluso con un nivel considerable de personalización o integración.
- Actualizaciones automáticas que no afectan negativamente a los recursos de TI. Si actualizamos a la última versión de la aplicación, nos veremos obligados a dedicar tiempo y recursos (que no tenemos) a volver a crear nuestras personalizaciones e integraciones. La tecnología de Cloud Computing no nos obliga a decidir entre actualizar y conservar nuestro trabajo, porque esas personalizaciones e integraciones se conservan automáticamente durante la actualización.

Para realizar estas operaciones, de la implantación de los servicios/soluciones anteriores, se es recomendable a la subcontratación de empresas externas (Outsourcing). En la mayoría de los casos, puesto que las mutuas son entidades grandes, es recomendable la contratación de empresas consultoras que participen en la elección de las soluciones de mejora a implantar. Ya que la contratación de una empresa consultora le aportará a la mutua una serie de ventajas, como pueden ser:

- No se necesita emplear recursos propios.
- La empresa consultora puede tener experiencia en problemas parecidos que haya solucionado anteriormente.
- El proyecto se podrá garantizar en precio y plazo porque así se puede hacer figurar en el contrato.
- Se tiene una experiencia general que puede aprovecharse.

También será importante seleccionar bien la empresa consultora con la que trabajar, y para ello esta deberá cumplir ciertos requisitos:

- Que sea independiente, y que por tanto busque la mejor solución para nuestra mutua.
- Tenga un know-how en resolver problemáticas parecidas a la nuestra.
- El coste sea razonable.
- Disponga de los recursos necesarios.

Aquí finaliza la implantación de la metodología ITSGA en nuestro caso de estudio. Lo único que queda decir es que con estas ideas y con las posibles mejoras que hemos visto en los puntos anteriores las diversas mutuas del sector tendrán que estudiar las alternativas de decisión y ver así qué acciones les resultarán más beneficiosas o serán más acertadas para la misión de su mutua, para pasar a ponerlos en funcionamiento. Recordar que este análisis se repetirá y se volverán a tener en cuenta las acciones no escogidas y nuevas que surjan, pues el mundo de las mutuas (y empresas) está en continuo cambio, y por tanto debemos intentar ser siempre igual o más competitivos que la competencia.

ANEXOS

ANEXO I: BOE-A-2010-654

I. DISPOSICIONES GENERALES

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN

654 *Real Decreto 38/2010, de 15 de enero, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre.*

El Real Decreto 1765/2007, de 28 de diciembre, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, ha dado nueva redacción al artículo 14 del reglamento citado, al que añade un apartado 2 en el que se contempla la posibilidad de que las mutuas puedan establecer entre sí los mecanismos de colaboración y cooperación que sean necesarios, mediante la puesta en común de instrumentos, medios y servicios, con la finalidad de obtener la mayor eficacia y racionalización en la utilización de los recursos gestionados por ellas.

La puesta en marcha, a raíz de la publicación del real decreto citado, de algunas fórmulas de cooperación y colaboración entre mutuas, ha evidenciado la necesidad de una regulación más detallada de los diferentes aspectos que puede revestir la puesta en común de medios por parte de las mutuas, lo que se lleva a la práctica mediante este real decreto, que incorpora al Reglamento citado un nuevo título —el III— en el que se regulan las entidades y los centros mancomunados, como instrumentos a través de los cuales pueden las mutuas llevar a cabo la puesta en común de medios y se contemplan los aspectos esenciales de dicha puesta en común, a los que aquéllos habrán de adaptarse y acomodar sus Estatutos.

Al propio tiempo, y en la línea antes apuntada de la mayor eficacia y racionalización en la utilización de los recursos públicos que gestionan las mutuas, se considera asimismo precisa la modificación de algunos de los mecanismos o instrumentos previstos en el reglamento sobre colaboración para el ejercicio de la coordinación y tutela sobre las mutuas que corresponden al Ministerio de Trabajo e Inmigración, sustituyéndolos por otros más flexibles y eficaces, y que contribuyan a agilizar y facilitar la gestión de las mutuas. A este objetivo responden las modificaciones que se introducen en el artículo 12 del reglamento y la remisión que en él se hace a las disposiciones de aplicación y desarrollo, en las que serán objeto de concreción dichos mecanismos.

En esta línea de racionalización de recursos y eficacia en la gestión se inscriben asimismo las modificaciones del artículo 13, que hacen referencia al refuerzo de los mecanismos de control, a las incompatibilidades y a la separación efectiva de las sociedades de prevención de la gestión de la Seguridad Social.

En el procedimiento de elaboración de este real decreto ha emitido informe el Ministerio de Política Territorial, de acuerdo con lo previsto en el artículo 24.3 de la Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Trabajo e Inmigración, con la aprobación previa de la Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 15 de enero de 2010,

DISPONGO:

Artículo único. *Modificación del Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre.*

El Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, queda modificado como sigue:

Uno. El artículo 12 queda redactado del siguiente modo:

«Artículo 12. *Servicios sanitarios y recuperadores.*

1. Las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social podrán establecer instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores para la prestación de la asistencia debida y la plena recuperación de los trabajadores incluidos en el ámbito de protección de las mutuas.

La utilización de dichos servicios, en cuanto que se hallan destinados a la cobertura de prestaciones incluidas en la acción protectora de la Seguridad Social e integradas en el Sistema Nacional de Salud, deberá estar coordinada con los de las administraciones públicas sanitarias.

La creación, modificación y supresión de las referidas instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores, requerirán la autorización del Ministerio de Trabajo e Inmigración, previa valoración e informe, preceptivo y determinante, de las administraciones sanitarias competentes acerca de la ubicación y características de las instalaciones y servicios propuestos y de su adecuación a las finalidades que deben cumplir, y se ajustarán a lo establecido en esta materia en la normativa específica que resulte de aplicación en la comunidad autónoma donde se ubiquen, y en las disposiciones de aplicación y desarrollo. Si la creación o modificación de instalaciones y servicios sanitarios o recuperadores llevase consigo la realización de operaciones patrimoniales, se estará al trámite establecido en los artículos correspondientes de este reglamento.

A los efectos previstos en el párrafo anterior, se entenderá por modificación de centros y servicios sanitarios y recuperadores toda actuación que se realice sobre éstos e implique variaciones sustanciales en el tipo de prestaciones sanitarias dispensadas desde ellos, independientemente de que conlleve o no cambios o alteraciones físicas de las instalaciones donde se ubican.

En la planificación de instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores a los que se refieren los párrafos anteriores, habrá de tenerse en cuenta la participación de la mutua, en su caso, en las entidades y centros mancomunados regulados en el título III de este reglamento.

2. Las instalaciones y servicios a que se refiere el apartado anterior deberán reunir las condiciones precisas para la correcta y eficaz prestación de la asistencia a la que están destinados. En tal sentido, las mutuas deberán acreditar ante el Ministerio de Trabajo e Inmigración la suficiencia de dichas instalaciones y servicios, otorgada por los órganos correspondientes de las comunidades autónomas competentes en la materia.

3. En caso de carencia o insuficiencia de recursos propios, las mutuas, en los términos y condiciones que establezcan las disposiciones de aplicación y desarrollo, podrán hacer efectivas las prestaciones sanitarias y recuperadoras a su cargo mediante conciertos con otras mutuas, con las administraciones públicas sanitarias o con medios privados, que se comunicarán al Ministerio de Trabajo e Inmigración en el plazo de un mes desde su formalización y se tramitarán, en cuanto sea de aplicación, de conformidad con la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

La formalización de conciertos con medios privados requerirá la previa existencia de instalaciones sanitarias en funcionamiento, que dispongan de la preceptiva autorización de la autoridad sanitaria competente y que lleven a cabo la prestación sanitaria o recuperadora objeto del concierto exclusivamente con sus propios recursos, sin aportación alguna de medios personales o materiales por parte de la mutua durante la vigencia del concierto. No obstante, excepcionalmente y en atención a las circunstancias concurrentes, el Ministerio de Trabajo e Inmigración podrá autorizar que los tratamientos quirúrgicos o postquirúrgicos puedan prestarse con medios personales propios de las mutuas, en centros hospitalarios concertados debidamente autorizados.

Dichos conciertos no podrán suponer la sustitución de la función colaboradora atribuida a estas entidades ni posibilitar la utilización por terceros, con fines lucrativos, de los servicios o de las instalaciones o medios de las mismas. En todo caso, la compensación que se estipule no podrá consistir en la entrega de un porcentaje de la cuota.

Las mutuas podrán concertar la prestación de servicios profesionales clínicos con personas físicas o jurídicas.

4. De igual forma, las mutuas podrán concertar la utilización de sus instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores por parte de otras mutuas y de las administraciones públicas sanitarias, así como por las entidades gestoras de la Seguridad Social, con arreglo a lo dispuesto, en cuanto sea de aplicación, a la Ley 30/2007, de 30 de octubre.

5. Atendiendo a las circunstancias concurrentes en cada caso, el Ministerio de Trabajo e Inmigración podrá autorizar a las mutuas la utilización de sus medios sanitarios y recuperadores para la prestación de asistencia en supuestos distintos de los previstos en el apartado anterior.

6. Las instalaciones y servicios a que se refiere el apartado 1 llevarán libros de asistencias y de reclamaciones, debiendo llevar al día los datos sobre su actividad, y estando obligados a aportar cuantos datos y estadísticas les sean requeridos por los órganos competentes, quedando asimismo sometidos a la inspección y control de las administraciones públicas sanitarias.

7. Los ingresos que las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social puedan generar en las instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores a que se refiere este artículo, como consecuencia de la dispensa de prestaciones y servicios a personas ajenas a su colectivo de trabajadores protegidos tendrán, en todo caso, el carácter de recursos de la Seguridad Social, integrados como ingresos en las pertinentes rúbricas contables presupuestarias.»

Dos. El párrafo d) del artículo 13.3 queda redactado en los siguientes términos:

«d) La actividad de las sociedades de prevención se desarrollará con total independencia y autonomía de los servicios de que dispongan las mutuas para la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a que se refiere el apartado 1. A estos efectos, deberá disponer de la organización, las instalaciones, el personal propio y los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad. En este sentido, ningún trabajador al servicio de la mutua, cualquiera que sea su categoría, podrá percibir retribución, incentivo o complemento salarial alguno de la sociedad de prevención por ningún concepto, ni los trabajadores de ésta podrán percibirlos de la mutua.

Las sociedades de prevención podrán concertar el desarrollo de actividades preventivas en las mismas condiciones y con el mismo alcance previsto para los restantes servicios de prevención ajenos.»

Tres. El párrafo f) del artículo 13.3 queda redactado como sigue:

«f) Los miembros de la junta directiva, los directores-gerentes, gerentes o asimilados, o cualquier otra persona que ejerza las funciones de dirección ejecutiva de una mutua, no podrán ejercer como administradores o miembros de los órganos de gobierno de las sociedades de prevención, ni ejercer o desarrollar funciones de dirección ejecutiva de ninguna clase en dichas sociedades, lo que no afecta a las funciones de intervención y representación en sede de la junta general de dichas sociedades, cuando sea convocada para la adopción de los acuerdos pertinentes.

Asimismo, los administradores, miembros de los órganos de gobierno, gerentes o asimilados o cualquier otra persona que ejerza las funciones de dirección ejecutiva de una sociedad de prevención estarán sujetos, en relación con la mutua que posea su capital social, a las prohibiciones establecidas en el artículo 76 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1994, de 20 de junio.

Será de aplicación a las sociedades de prevención, en su condición de servicio de prevención ajeno, lo establecido en materia de incompatibilidades en el artículo 17.c) del Reglamento de los servicios de prevención, aprobado por el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero.»

Cuatro. Queda derogado el apartado 2 del artículo 14.

Cinco. El apartado 3 del artículo 35 queda redactado en los siguientes términos:

«3. El Director gerente no podrá comprar ni vender para sí mismo cualquier activo patrimonial de la entidad ni contratar con la mutua actividad mercantil alguna, ni directamente ni por persona o entidad interpuesta.

A estos efectos, se entenderá que la operación se realiza por persona o entidad interpuesta cuando se ejecute por persona unida por vínculo de parentesco en línea directa o colateral, consanguinidad o afinidad, hasta el cuarto grado inclusive, por mandatario o fiduciario, o por cualquier sociedad en que tenga directa o indirectamente un porcentaje igual o superior al 25 por ciento del capital social o ejerza en ella funciones que impliquen el ejercicio de poder de decisión.»

Seis. Se añade un título III, con la siguiente redacción:

«TÍTULO III

Colaboración y cooperación entre mutuas

CAPÍTULO I

Disposiciones comunes

Artículo 91. *Modalidades de colaboración y cooperación entre mutuas.*

1. Con la finalidad de obtener la mayor eficacia y racionalización en la utilización de los recursos gestionados, las mutuas podrán establecer entre sí los mecanismos de colaboración y cooperación que sean necesarios para el mejor desarrollo de las competencias que tienen legalmente encomendadas.

2. Sin perjuicio de otras posibles fórmulas de colaboración que pudieran establecerse de conformidad con el apartado anterior, para la consecución de los fines señalados el Ministerio de Trabajo e Inmigración podrá autorizar a dos o más mutuas la puesta en común de los medios necesarios para el desarrollo de su gestión, que podrá revestir las siguientes modalidades:

a) Entidades mancomunadas, a través de las cuales se podrá llevar a cabo la puesta en común de cuantos instrumentos, medios, instalaciones y servicios adscritos a las mutuas partícipes, preexistentes o no, sean necesarios en orden a la mayor eficacia en la utilización de los recursos públicos gestionados por aquéllas.

b) Centros mancomunados, para la puesta en común de medios con el fin de establecer instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores para la prestación de la asistencia y la recuperación de los trabajadores incluidos en el ámbito de protección de las mutuas partícipes.

3. Las entidades y los centros mancomunados quedarán asimilados a las mutuas partícipes en el desarrollo de su actividad, la cual llevarán a cabo bajo la dirección y tutela del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Artículo 92. *Patrimonio y ausencia de lucro.*

1. Los ingresos procedentes de las cuotas de la Seguridad Social de las mutuas partícipes y los que obtengan las entidades y los centros mancomunados como consecuencia de su gestión, así como los bienes muebles o inmuebles en que puedan invertirse dichos ingresos forman parte del patrimonio de la Seguridad Social y están afectados al cumplimiento de los fines de ésta.

2. Igual carácter y afectación tendrán los ingresos que las entidades y los centros mancomunados puedan generar en las instalaciones y servicios sanitarios y recuperadores puestos en común por las mutuas partícipes, como consecuencia de la dispensa de prestaciones y servicios a personas ajenas al colectivo de trabajadores protegidos por las mutuas partícipes.

3. La actividad de las entidades y los centros mancomunados en ningún caso podrá servir de fundamento a operaciones de lucro mercantil, ni a la concesión de beneficios de ninguna clase a favor de las mutuas partícipes.

A estos efectos, no tendrán la consideración de operaciones de lucro mercantil la prestación de servicios y la realización de operaciones patrimoniales por parte de las mutuas partícipes a través de la entidad o centro mancomunado.

Artículo 93. *Régimen jurídico.*

1. Dadas las funciones que podrán asumir las entidades y los centros mancomunados, los mismos tienen la naturaleza de mutuas, estando sujetas a la normativa reguladora de éstas, y, específicamente, a la contenida en este reglamento, en el Real Decreto 1221/1992, de 9 de octubre, sobre el Patrimonio de la Seguridad Social, en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria, y en la Ley 30/2007, de 30 de octubre, todo ello sin perjuicio de las particularidades previstas en el presente título.

Asimismo, estarán sometidos al control interno ejercido por la Intervención General de la Seguridad Social, en los términos previstos en la citada Ley 47/2003, de 26 de noviembre, y en sus normas de desarrollo.

2. La resolución que autorice la constitución de las entidades y centros mancomunados aprobará los correspondientes estatutos, que recogerán, necesariamente, los derechos, obligaciones, forma de financiación por las mutuas partícipes, régimen de gobierno, administración, régimen económico y funciones a desarrollar, los cuales se ajustarán a las prescripciones contenidas en este Reglamento y demás normativa de aplicación.

3. Aprobada la constitución de las entidades y centros mancomunados, se procederá a su inscripción en el registro que se llevará a estos efectos, dependiente de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, debiendo publicarse dicha inscripción en el "Boletín Oficial del Estado".

4. Una vez inscritos en el registro, las entidades y los centros mancomunados tendrán personalidad jurídica propia y gozarán de plena capacidad para adquirir, poseer, gravar o enajenar bienes y derechos y realizar toda clase de actos y contratos o ejercitar derechos o acciones en los mismos términos que las mutuas partícipes, todo ello ordenado a la realización de los fines que tienen encomendados y conforme a lo dispuesto en este reglamento y demás normativa de aplicación.

Artículo 94. *Régimen económico y contable.*

Las entidades y los centros mancomunados confeccionarán y ejecutarán sus presupuestos y llevarán su contabilidad con arreglo a lo establecido para este tipo de entidades en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, y en su normativa de desarrollo.

Artículo 95. *Criterios de participación.*

A los efectos de lo previsto en el apartado 2.a) del artículo 91, cuando la puesta en común de instrumentos, medios, instalaciones y servicios se realice sólo entre algunas de las mutuas partícipes, podrán establecerse los criterios para determinar la participación limitada a dichas mutuas partícipes.

Artículo 96. *Efectos en las relaciones laborales de las mutuas partícipes.*

Cuando la constitución de una entidad o centro mancomunado o la adhesión a una entidad o centro ya constituidos tuviera alguna consecuencia en las relaciones laborales de los trabajadores de las mutuas partícipes, la adopción de las medidas relativas a los trabajadores requerirá el acuerdo con la representación de los trabajadores o, en su defecto, la acreditación de las negociaciones efectuadas en orden a la obtención de dicho acuerdo.

Artículo 97. *Normativa supletoria.*

En todo lo no previsto en este título, será aplicable a las entidades y centros mancomunados la normativa de aplicación a las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, en iguales términos que éstas, en lo que no resulte incompatible con su naturaleza y características.

CAPÍTULO II

Entidades mancomunadas

Artículo 98. *Constitución.*

Las mutuas que deseen constituir una entidad mancomunada deberán solicitar la oportuna autorización del Ministerio de Trabajo e Inmigración, acompañando a su solicitud la siguiente documentación:

1. Certificación de los acuerdos adoptados por las juntas generales extraordinarias de las mutuas promotoras para constituir la entidad mancomunada.
2. Relación de las mutuas solicitantes, con expresión de los siguientes extremos por cada una de ellas:
 - a) Centros sanitarios, administrativos y de control de la incapacidad temporal por contingencias comunes propios con los que cuenta la mutua, con indicación de su ubicación.
 - b) Número de trabajadores de la mutua empleados en cada uno de sus centros.
3. Estatutos cuya aprobación se solicite.
4. Plan en el que se contemplen las previsiones en orden a la puesta en común de instrumentos, medios, instalaciones y servicios existentes adscritos a las mutuas partícipes, o que se pretendan constituir por la entidad mancomunada.
5. Justificación de que las instalaciones y servicios resultantes de la puesta en común de medios serán suficientes y adecuados para garantizar el cumplimiento de los fines de la colaboración en la gestión de la Seguridad Social de las mutuas partícipes y representarán una mayor eficacia en la utilización de los recursos públicos gestionados por ellas.
6. Justificación, cuando proceda, del cumplimiento de lo establecido en el artículo 96.

Artículo 99. *Autorización e inscripción.*

1. El Ministerio de Trabajo e Inmigración, previa comprobación de que concurren en la solicitud formulada los requisitos exigidos para su constitución y que

sus Estatutos se ajustan al ordenamiento jurídico, procederá a la aprobación de la constitución de la entidad mancomunada y de los estatutos.

Aprobada la constitución de la entidad mancomunada, se procederá a su inscripción en el correspondiente registro y a la publicación subsiguiente, conforme a lo señalado en el artículo 93.3.

2. Notificada a las mutuas solicitantes la aprobación y subsiguiente inscripción de la entidad mancomunada, con expresión del número de registro que le corresponda, la entidad podrá comenzar su actuación.

Artículo 100. *Contenido de los Estatutos.*

1. En los Estatutos de las entidades mancomunadas, que deberán recoger expresamente su sometimiento a este reglamento y demás normativa de aplicación, se consignará necesariamente:

a) Denominación, objeto, domicilio social y duración de la entidad, que podrá ser limitada.

b) Denominación de las mutuas integrantes de la entidad mancomunada, con expresión del porcentaje o cuota de participación de cada una de ellas en la entidad.

c) Régimen jurídico, expresando, al menos, los siguientes extremos:

1.º Limitación de sus operaciones a aquellas que tengan por finalidad la colaboración en la gestión de la Seguridad Social atribuida a las mutuas partícipes.

2.º Normas de gobierno y funcionamiento interior de la entidad, detallando el número de miembros que han de componer su junta de gobierno, así como las atribuciones, régimen de responsabilidades, incompatibilidades y prohibiciones, nombramiento, remoción y sustitución de aquéllos y del gerente; los requisitos que han de observarse en la convocatoria de la junta de gobierno según revistan carácter ordinario o extraordinario, las formas de representación y las condiciones exigidas para la validez de los acuerdos.

3.º Normativa referente a la modificación de los estatutos, con expresión de la mayoría exigida para adoptar el acuerdo correspondiente.

d) Régimen económico-administrativo, con sujeción a los artículos correspondientes de este Reglamento, expresando los siguientes extremos:

1.º Normas sobre administración y disposición de los bienes y recursos de la Seguridad Social gestionados por la entidad.

2.º Las aportaciones ordinarias y extraordinarias de las mutuas partícipes y régimen aplicable a las mismas.

3.º La declaración de la no procedencia de repartir entre las mutuas partícipes beneficios económicos de ninguna clase.

4.º La prohibición de que los miembros de la junta de gobierno puedan percibir, por el desempeño de tales cargos directivos, cualquier clase de retribución, con excepción de la compensación que se establezca por la asistencia a las reuniones de la junta, en los términos que establezca el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

5.º Declaración expresa de sometimiento a las normas contables de aplicación a las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, así como a aquéllas cuya aplicación pueda disponerse, en su caso, a estas entidades.

6.º Normas sobre constitución de reservas, en su caso, y destino previsto para las mismas, así como para los excedentes que se puedan generar, de conformidad con lo que se determine por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

2. Toda modificación de los estatutos deberá someterse a la aprobación del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Artículo 101. *Condiciones para la vinculación de las mutuas a la entidad mancomunada.*

1. La incorporación de mutuas a una entidad mancomunada existente se sujetará a los trámites y condiciones siguientes, independientemente del procedimiento establecido al efecto en los estatutos de cada entidad:

a) Aprobación en junta de gobierno con la mayoría establecida para la modificación de estatutos, y posterior autorización por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

b) La incorporación tendrá efectos en el primer día del ejercicio siguiente a aquel en que sea autorizada.

c) La vinculación deberá mantenerse por un periodo mínimo de 3 años, salvo disolución de la entidad.

2. Toda incorporación de nuevas mutuas a la entidad existente conllevará necesariamente la modificación de los estatutos, que deberán recoger las nuevas cuotas de participación, de acuerdo con lo señalado en la preceptiva autorización ministerial.

3. Las mutuas que participen de una entidad mancomunada no podrán formar parte, a su vez, de otras. El Ministerio de Trabajo e Inmigración debe velar por el cumplimiento de esta previsión, absteniéndose de autorizar nuevas incorporaciones de mutuas mientras permanezcan vinculadas a otra entidad.

Artículo 102. *Condiciones para la desvinculación de mutuas partícipes.*

1. La separación de mutuas de la entidad mancomunada se sujetará a los requisitos siguientes, independientemente del procedimiento establecido al efecto en los estatutos de cada entidad:

a) La voluntad de separación deberá comunicarse en la forma prevista estatutariamente, con una antelación mínima de 6 meses anteriores a la fecha de cierre de ejercicio.

b) La desvinculación deberá ser aprobada en junta de gobierno y autorizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

c) La separación producirá efectos el primer día del ejercicio siguiente al de la autorización.

2. Toda desvinculación de la entidad mancomunada conllevará necesariamente la modificación de los estatutos, que deberán recoger las nuevas cuotas de participación de acuerdo con lo señalado en la preceptiva autorización ministerial.

3. La desvinculación conlleva la prohibición de vincularse a cualquier otra entidad mancomunada durante un periodo de 2 años. El Ministerio de Trabajo e Inmigración velará por el cumplimiento de esta previsión, absteniéndose de autorizar nuevas incorporaciones de mutuas desvinculadas en tanto no transcurra este periodo.

4. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, e independientemente de la modificación estatutaria prevista en el apartado 2, los estatutos de la entidad podrán establecer cláusulas adicionales en orden a evitar posibles conductas o actividades por parte de la mutua desvinculada que perjudiquen al normal desarrollo del objeto social de la entidad mancomunada, entre las que cabría incluir la prohibición de contratar laboral o mercantilmente a cualquiera de los empleados de la propia entidad o de las mutuas partícipes restantes.

Artículo 103. *Exclusión de mutuas partícipes.*

1. Podrá iniciarse el procedimiento de exclusión de una mutua partícipe a propuesta de la junta de gobierno o de cualquiera de las restantes mutuas cuando concurra alguna de las siguientes causas:

a) Actuaciones u omisiones notoriamente contrarias al interés común de la entidad o que impidan o entorpezcan de manera sustancial el cumplimiento de su objeto social.

b) Incumplimiento grave por parte de la mutua de cualquiera de las obligaciones asumidas en virtud de lo establecido en este reglamento o en los estatutos de la entidad.

c) Fusión o absorción de una mutua partícipe con otra u otras distintas de las que integran la entidad mancomunada, salvo que la mutua resultante se subrogue en los derechos y obligaciones de la partícipe, siempre que no forme parte de otra entidad mancomunada y así se autorice por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

2. Una vez acordada y autorizada la exclusión por el Ministerio de Trabajo e Inmigración se aplicará lo dispuesto en los apartados 2 y 3 del artículo anterior. La fecha de efectos de la baja de la mutua excluida coincidirá en todo caso con el último día del ejercicio en el que se acuerde la autorización.

Artículo 104. *Órganos de gobierno y de gestión. Participación institucional.*

1. El órgano colegiado de gobierno de las entidades mancomunadas será la junta de gobierno, con la composición que se indica en el artículo 105.1.

2. La junta de gobierno designará a un gerente, al que corresponde la ejecución y seguimiento de la gestión ordinaria de la entidad.

3. La participación institucional en el control y seguimiento de la gestión de las entidades mancomunadas se llevará a cabo a través de la comisión de control y seguimiento de cada una de las mutuas partícipes.

Artículo 105. *Junta de gobierno.*

1. Como órgano encargado de establecer y dirigir las acciones concretas a desarrollar por la entidad para alcanzar una actuación coordinada de las mutuas partícipes, de acuerdo con las directrices establecidas al efecto por los órganos de gobierno de aquéllas, la junta de gobierno estará formada por los directores gerentes o presidentes de la junta directiva de las mutuas integrantes de la entidad. Formará parte de la junta de gobierno un representante de los trabajadores al servicio de las mutuas integrantes de la entidad mancomunada, que tendrá plenos derechos y será elegido por y entre los representantes de los trabajadores en la junta general de cada una de las mutuas partícipes a que se refiere el artículo 33.2.

2. A falta de disposición contraria en los estatutos, los miembros de la junta de gobierno desempeñarán sus funciones por tiempo indefinido.

3. La junta de gobierno, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 106, tendrá a su cargo la adopción y ejecución de los acuerdos propuestos por los órganos de gobierno de las mutuas partícipes y demás funciones que se establezcan en los estatutos, comprendiéndose entre ellas la exigencia de responsabilidad al gerente, en los supuestos previstos en el artículo 107.

4. La composición de la junta de gobierno y las normas internas sobre reuniones y adopción de acuerdos figurarán necesariamente en los estatutos.

5. La junta de gobierno será presidida por un presidente, elegido por los miembros de la propia junta, que será la persona que ostente la superior representación de la entidad. El cargo de presidente se ejercerá por el periodo que fijen los estatutos y que, en todo caso, no tendrá una duración inferior a un año.

Artículo 106. Gerente.

1. La junta de gobierno designará a un gerente, a quien corresponde la ejecución y seguimiento de la gestión ordinaria de la entidad, para lo cual dispondrá de las facultades que le sean conferidas por el citado órgano de gobierno para el adecuado desarrollo de la dirección técnica, administrativa y económica de la entidad.

2. El cargo de gerente podrá ser retribuido con arreglo a los límites aplicables a los directores gerentes de las mutuas, salvo que ostente simultáneamente la condición de director gerente de una de las mutuas partícipes, en cuyo caso no podrá percibir retribución alguna por su gestión en la entidad mancomunada.

Artículo 107. Responsabilidad.

1. Los estatutos establecerán necesariamente la responsabilidad de los miembros de la junta de gobierno, así como del gerente, y la forma de hacer efectiva dicha responsabilidad. A tal efecto, se recogerá expresamente que responden frente a la Seguridad Social, la entidad mancomunada y las mutuas partícipes por el daño que causen por actos contrarios a la normativa aplicable o a los estatutos, así como por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. Asimismo deberá consignarse la responsabilidad solidaria de los miembros de la junta de gobierno respecto de los acuerdos lesivos adoptados por la misma, salvo que prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o conociéndola hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a él.

2. La acción de responsabilidad del gerente se entablará por la propia entidad, previo acuerdo de la junta de gobierno o, en su caso, por el Ministerio de Trabajo e Inmigración. El acuerdo de promover la acción determinará la suspensión en el cargo. A tales efectos, cualquiera de las mutuas partícipes podrá solicitar la convocatoria de la junta de gobierno para que ésta decida sobre el ejercicio de la acción.

3. La acción de responsabilidad de los miembros de la junta de gobierno se entablará por la propia entidad, previo acuerdo de los presidentes de la junta directiva de las mutuas partícipes, adoptado en reunión extraordinaria convocada al efecto.

Artículo 108. Incompatibilidades.

No podrán ostentar el cargo de gerente o llevar bajo cualquier otro título la dirección ejecutiva de una entidad mancomunada las personas que incurran en alguno de los supuestos de incompatibilidad establecidos en este reglamento para ocupar el puesto de director gerente en una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

Artículo 109. Prohibiciones.

Los miembros de la junta de gobierno de las entidades mancomunadas están sujetos a las mismas prohibiciones previstas en este Reglamento para los miembros de la junta directiva de las mutuas.

Artículo 110. Régimen retributivo de los miembros de los órganos de gobierno, y de gestión.

Los miembros de los órganos de gobierno y de gestión no estarán retribuidos, salvo el gerente en el caso contemplado en el artículo 106.2, y la compensación por asistencia a las reuniones de la junta de gobierno, todo ello en los términos que establezca el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Artículo 111. Disolución y liquidación.

1. En materia de disolución y liquidación, las entidades mancomunadas se ajustarán a lo establecido en el capítulo V del título I de este reglamento, en lo que no resulte incompatible con la naturaleza y características de estas entidades.

2. Los posibles excedentes que resulten una vez concluido el proceso liquidatorio se ingresarán, en todo caso, en la Tesorería General de la Seguridad Social.

3. El Ministerio de Trabajo e Inmigración podrá acordar la disolución y liquidación de la entidad, en el caso de que el plan de viabilidad, rehabilitación o saneamiento a que se refiere el artículo 115.3 no hubiera conseguido remover las circunstancias que dieron lugar a su adopción.

Artículo 112. *Régimen económico-presupuestario.*

1. Las entidades mancomunadas confeccionarán para cada ejercicio económico sus anteproyectos de presupuestos de ingresos y gastos, en los que consignarán, con la debida separación, la totalidad de los recursos que prevean obtener y las obligaciones que deban atender en dicho ejercicio derivadas de su actividad, que se formularán en términos de programas.

2. Dichos anteproyectos, así como el presupuesto resultante deberán ajustarse, en su elaboración y ejecución, a las normas y a los modelos que al efecto establezca el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Una vez aprobados los anteproyectos por los respectivos órganos de gobierno, serán remitidos al citado Ministerio para, previas las actuaciones que resulten necesarias de conformidad con lo previsto en las normas aludidas, proceder a su integración en el Presupuesto de la Seguridad Social, a los efectos de trámites oportunos.

3. El Ministerio de Trabajo e Inmigración establecerá el procedimiento para el adecuado seguimiento de la ejecución del presupuesto de las entidades mancomunadas, mediante la remisión al mismo por las citadas entidades de la documentación y con la periodicidad que se determinen.

Artículo 113. *Financiación.*

1. Los recursos económicos necesarios para atender al sostenimiento y funcionamiento de la entidad estarán constituidos por:

- a) Aportaciones de las mutuas partícipes, con cargo a sus respectivos presupuestos.
- b) Rendimientos derivados del desarrollo de su actividad ordinaria.
- c) Cualquier otra que resulte legalmente procedente.

2. Los indicados recursos económicos y los bienes y derechos en que se materializan forman parte del patrimonio de la Seguridad Social y están adscritos a la entidad para la gestión de la actividad que constituye su objeto.

Artículo 114. *Aportaciones de las mutuas partícipes.*

1. Las aportaciones de las mutuas partícipes serán ordinarias y extraordinarias.

2. Las aportaciones ordinarias se realizarán con cargo a la rúbrica presupuestaria de cada mutua partícipe habilitada al efecto y se destinarán a financiar los gastos corrientes y de capital necesarios para el normal funcionamiento de la entidad.

A tales efectos, la contracción de obligaciones derivadas de la actividad de la entidad mancomunada deberá contar con la correspondiente cobertura presupuestaria. En todo caso, las obligaciones que se contraigan deberán serlo por cuenta de la entidad, en tanto que titular de los derechos y obligaciones derivados de su actividad.

3. Las aportaciones extraordinarias se destinarán a financiar posibles resultados deficitarios de su gestión. Exigirán aprobación en junta de gobierno convocada al efecto y la consiguiente autorización del Ministerio de Trabajo e Inmigración, y el inicio del procedimiento de modificación presupuestaria en las mutuas partícipes de acuerdo con la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, y demás normativa de aplicación.

Artículo 115. *Ausencia de lucro y resultados de la actividad.*

1. La actividad de la entidad en ningún caso podrá servir de fundamento a operaciones de lucro mercantil, ni a la concesión de beneficios de ninguna clase a favor de las mutuas partícipes, ni suponer la sustitución de la función de colaboración en la gestión de la Seguridad Social atribuida a las mutuas partícipes.

2. Los excedentes generados en el ejercicio económico deberán reintegrarse a la Seguridad Social mediante su ingreso en la Tesorería General de la Seguridad Social en el plazo fijado en el artículo 66.1, en los términos y con el alcance y distribución que determine el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

3. Cuando la entidad mancomunada tenga déficit financiero en su gestión durante tres ejercicios consecutivos, el Ministerio de Trabajo e Inmigración podrá requerir a aquélla para que en el plazo de un mes presente un plan de viabilidad, rehabilitación o saneamiento a corto o medio plazo, aprobado por las juntas directivas de las mutuas partícipes, en el que se propongan las adecuadas medidas financieras, administrativas o de otro orden, formule previsión de los resultados y fije los plazos para su ejecución, a fin de superar la situación que dio origen a dicho requerimiento, y garantice en todo caso los derechos de la Seguridad Social y de los trabajadores protegidos por las mutuas partícipes.

La duración del plan no será superior a tres años, según las circunstancias, y concretará en su forma y periodicidad las actuaciones a realizar.

El Ministerio de Trabajo e Inmigración lo aprobará o denegará en el plazo de un mes y, en su caso, fijará la periodicidad con que la entidad deberá informar a su desarrollo.

Artículo 116. *Utilización compartida de inmuebles.*

1. Las mutuas partícipes de la entidad mancomunada podrán compartir la utilización de los inmuebles pertenecientes al patrimonio de la Seguridad Social que hayan sido adscritos a una de ellas para el desarrollo de su actividad, en los términos previstos en el artículo 25 del Real Decreto 1221/1992, de 9 de octubre.

Cuando el uso de un inmueble se encuentre compartido por dos o más mutuas, la participación de éstas en los gastos del inmueble se determinará en proporción a la superficie que ocupe cada una de ellas en el inmueble.

2. Lo previsto en el apartado anterior será de aplicación a los supuestos en los que el inmueble utilizado por dos o más mutuas partícipes pertenezca al patrimonio histórico de una de ellas o se encuentre arrendado a un tercero, con sujeción, en este último caso, a lo dispuesto en la normativa que resulte de aplicación.

Artículo 117. *Utilización de inmuebles por la entidad mancomunada.*

1. La entidad podrá utilizar inmuebles pertenecientes al patrimonio de la Seguridad Social que hayan sido adscritos a una de las mutuas partícipes para el desarrollo de su actividad, previa solicitud del cambio de adscripción y con sujeción a lo dispuesto en el artículo 25 del Real Decreto 1221/1992, de 9 de octubre.

2. En el supuesto de utilización por la entidad mancomunada de bienes inmuebles del patrimonio histórico de alguna de las mutuas partícipes, deberá formalizarse el correspondiente contrato de arrendamiento o de compraventa.

El arrendamiento de inmuebles se regirá en todo caso por lo dispuesto en artículo 24 del Real Decreto 1221/1992, de 9 de octubre.

En caso de adquisición por la entidad, el inmueble pasará a formar parte del patrimonio de la Seguridad Social y se inscribirá a nombre de Tesorería General de la Seguridad Social, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 23 del Real Decreto 1221/1992, de 9 de octubre.

CAPÍTULO III

Centros mancomunados

Artículo 118. *Constitución, autorización e inscripción.*

1. La constitución de centros mancomunados requerirá autorización del Ministerio de Trabajo e Inmigración, previa solicitud de las mutuas promotoras, a la que se acompañará la documentación señalada en el artículo 98.

2. Una vez comprobada la concurrencia en la solicitud de los requisitos exigidos para su constitución y que sus estatutos se ajustan al ordenamiento jurídico, el Ministerio de Trabajo e Inmigración procederá a aprobar la constitución del centro mancomunado y de los estatutos.

3. Aprobada la constitución del centro mancomunado, y verificadas su inscripción y publicación, se notificará a las mutuas promotoras, con expresión del número de registro que le corresponda, a partir de cuyo momento el centro mancomunado podrá comenzar su actuación.

Artículo 119. *Contenido de los estatutos.*

Lo dispuesto en el artículo 100, en cuanto al contenido de los estatutos de las entidades mancomunadas y su modificación, será de aplicación a los centros mancomunados.

Artículo 120. *Órganos de gobierno y de gestión. Participación institucional.*

Será de aplicación a los centros mancomunados lo establecido en el capítulo II del título III acerca de los órganos de gobierno y de gestión y en materia de participación institucional en las entidades mancomunadas.

Artículo 121. *Disolución y liquidación.*

La disolución y liquidación de los centros mancomunados se ajustarán a lo dispuesto en el artículo 111, en lo que no resulte incompatible con su naturaleza y características.»

Disposición adicional primera. *Modificación del Real Decreto 688/2005, de 10 de junio, por el que se regula el régimen de funcionamiento de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social como servicio de prevención ajeno.*

Queda derogado el último párrafo del apartado 4 de la disposición transitoria segunda del Real Decreto 688/2005, de 10 de junio, por el que se regula el régimen de funcionamiento de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social como servicio de prevención ajeno.

Disposición adicional segunda. *Colaboración en materia de prevención de riesgos laborales.*

Las mutuas podrán establecer entre sus sociedades de prevención los mecanismos de colaboración y cooperación que consideren necesarios en orden al desarrollo de su actividad en materia de prevención de riesgos laborales para cualquiera de las empresas asociadas a las mutuas partícipes, en los términos que establezcan las disposiciones de aplicación y desarrollo.

Disposición transitoria primera. *Ampliación excepcional y por una sola vez de los convenios de asociación y de los documentos de adhesión.*

1. Habida cuenta de la amplia regulación de las entidades y centros mancomunados que se lleva a cabo por medio de este real decreto y la necesidad de dotar de estabilidad

al sector de mutuas hasta que estos procesos de concentración se encuentren debidamente consolidados, el plazo de vigencia del convenio de asociación previsto en el apartado 2 del artículo 62 del Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, queda ampliado a tres años de manera excepcional y por una sola vez.

Lo dispuesto en el párrafo anterior afectará tanto a los convenios de asociación que se suscriban a partir de la entrada en vigor del presente real decreto como a los que estén en vigor a dicha fecha.

2. Hasta tanto se establezca por el Ministerio de Trabajo e Inmigración un órgano paritario al efecto, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social podrá exceptuar de la ampliación del plazo de vigencia establecida en el apartado anterior aquellos supuestos en los que el cambio de mutua se encuentre debidamente justificado a causa de deficiencias en la dispensación de las prestaciones encomendadas a dichas entidades, que habrán de ser alegadas por el empresario en su escrito de denuncia del convenio de asociación, al que se acompañará informe del comité de empresa o delegados de personal sobre la concurrencia de tales circunstancias.

3. La ampliación excepcional contemplada en el apartado 1 anterior resultará igualmente aplicable a los documentos de adhesión previstos en el apartado 1 del artículo 75 del referido Reglamento sobre colaboración.

Disposición transitoria segunda. *Adaptación a este real decreto.*

1. Las mutuas, así como las entidades y los centros mancomunados habrán de adecuar sus estatutos a lo dispuesto en este real decreto y someterlos a la aprobación del Ministerio de Trabajo e Inmigración en el plazo de seis meses contados desde su entrada en vigor.

2. No obstante, las entidades y los centros mancomunados actualmente existentes podrán acordar su disolución y las mutuas partícipes su desvinculación de aquéllos, en los términos y condiciones que establezcan las disposiciones de aplicación y desarrollo, en el plazo de tres meses desde que éstas entren en vigor.

Disposición final primera. *Título competencial.*

Este real decreto se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.17.^a de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia exclusiva en materia de régimen económico de la Seguridad Social.

Disposición final segunda. *Habilitación para el desarrollo reglamentario.*

Se habilita al Ministro de Trabajo e Inmigración para desarrollar lo dispuesto en este real decreto.

Disposición final tercera. *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Madrid, el 15 de enero de 2010.

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Trabajo e Inmigración,
CELESTINO CORBACHO CHAVES

ANEXO II: BOE-A-2010-5296

I. DISPOSICIONES GENERALES

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN

5296 *Real Decreto 404/2010, de 31 de marzo, por el que se regula el establecimiento de un sistema de reducción de las cotizaciones por contingencias profesionales a las empresas que hayan contribuido especialmente a la disminución y prevención de la siniestralidad laboral.*

Entre los objetivos operativos y líneas de actuación recogidos en la «Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012», fruto del Diálogo Social y aprobada por el Consejo de Ministros en su reunión del día 29 de junio de 2007, y reproduciendo lo señalado en este sentido en la disposición adicional sexagésima primera de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007, figura el estudio por el Gobierno de la posibilidad de establecer sistemas de reducción de la cotización a la Seguridad Social por contingencias profesionales en los supuestos de empresas que acrediten que su índice de siniestralidad es reducido en relación con el que corresponde a su sector de actividad, una vez establecidos los índices de siniestralidad de los diferentes sectores respecto de dicha cotización, tras la aplicación de la nueva tarifa de primas para la cotización por las mencionadas contingencias, aprobada por la disposición adicional cuarta de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, y que ha sido objeto de actualización hasta la fecha en las sucesivas Leyes de Presupuestos.

En la línea indicada, el artículo 108 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1994, de 20 de junio, establece en su apartado 3 la posibilidad de establecimiento de incentivos consistentes en reducciones de las cotizaciones por contingencias profesionales en el supuesto de empresas que se distingan por el empleo de medios eficaces de prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, así como de aumento de tales cotizaciones en el caso de empresas que incumplan sus obligaciones en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

Por su parte, el artículo 73 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social dispone que el 80 por ciento del exceso de excedentes de la gestión de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, una vez cubiertas las reservas reglamentarias, se adscribirá a los fines generales de prevención y rehabilitación, entre los que se encuentra el fomento de las actuaciones extraordinarias de las empresas en la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales. Un porcentaje de las dotaciones efectuadas por cada una de las mutuas en el Fondo de Prevención y Rehabilitación, constituido con el referido 80 por ciento del exceso de excedentes, podrá dedicarse, según el mismo precepto, a incentivar la adopción de las medidas y procesos que contribuyan eficazmente y de manera contrastable a la reducción de la siniestralidad laboral, mediante un sistema de incentivos en los términos y condiciones que se establezcan reglamentariamente.

El aspecto penalizador en materia de Seguridad Social por el incumplimiento empresarial de las obligaciones sobre prevención de riesgos laborales se encuentra representado por medidas como las relativas al recargo de prestaciones económicas en caso de accidente de trabajo y enfermedad profesional, previsto en el artículo 123 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, la pérdida de las bonificaciones sobre las cotizaciones a la Seguridad Social y la posible actuación en tales casos de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Independientemente de ello, el Ministerio de Trabajo e Inmigración llevará a cabo los estudios pertinentes con objeto de valorar la oportunidad de establecer un sistema de incremento de las cotizaciones por contingencias profesionales a las empresas con índices excesivos de siniestralidad e incumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales.

Por ello, este real decreto viene a desarrollar las previsiones contenidas en los citados artículos 73 y 108 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, únicamente en lo que a la parte incentivadora se refiere, así como lo previsto en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012, mediante el establecimiento de las condiciones y requisitos que han de concurrir en las empresas para poder acceder al incentivo que en él se regula, consistente en una reducción de las cotizaciones por contingencias profesionales a dichas empresas por su contribución eficaz y contrastable a la reducción de la siniestralidad laboral, y que han de conjugar necesariamente dicha disminución de siniestralidad con el desarrollo de actuaciones, objetivas y eficaces, en materia de prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, en los términos y condiciones que se establecen.

La percepción del incentivo que se regula en este real decreto está en función del cumplimiento por la empresa de las condiciones establecidas en el mismo, independientemente del límite máximo de gasto existente, que no ha de ser necesariamente alcanzado.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, considera en su artículo 4.1.n) como negocios y contratos excluidos del ámbito de la misma aquellos en cuya virtud se encargue la realización de una determinada prestación a una entidad que, conforme a lo señalado en el artículo 24.6 de la propia ley, tenga atribuida la condición de medio propio y servicio técnico, se considera necesario recoger expresamente que dicha condición concurre en el organismo autónomo Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo respecto del Ministerio de Trabajo e Inmigración, para el que realiza la parte esencial de su actividad y sobre el que éste ejerce un control análogo al que ejerce sobre sus propios servicios, mediante la modificación del Real Decreto 577/1982, de 17 de marzo, por el que se regulan la estructura y competencias del mencionado instituto.

En la elaboración de este real decreto han sido consultadas las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Trabajo e Inmigración, con la aprobación previa de la Ministra de la Presidencia, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 30 de marzo de 2010,

DISPONGO:

Artículo 1. Objeto de la disposición.

Este real decreto tiene por objeto el establecimiento de un sistema de incentivos consistente en reducciones de las cotizaciones por contingencias profesionales a las empresas que se distingan por su contribución eficaz y contrastable a la reducción de la siniestralidad laboral y por la realización de actuaciones efectivas en la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales.

Artículo 2. Beneficiarios y requisitos.

1. Podrán ser beneficiarias del sistema que se regula en este real decreto todas las empresas que coticen a la Seguridad Social por contingencias profesionales, tanto si éstas están cubiertas por una entidad gestora como por una mutua, que observen los principios de la acción preventiva establecidos en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y que reúnan, específicamente, los siguientes requisitos:

a) Haber realizado inversiones, debidamente documentadas y determinadas cuantitativamente, en instalaciones, procesos o equipos en materia de prevención de riesgos laborales que puedan contribuir a la eliminación o disminución de riesgos durante el periodo de observación al que se refiere el artículo 6.

b) Haber cotizado a la Seguridad Social durante el periodo de observación con un volumen total de cuotas por contingencias profesionales superior a 5.000 euros.

c) No rebasar en el periodo de observación los límites que se establezcan respecto de los índices de siniestralidad general y siniestralidad extrema a que se refieren los apartados 1 y 2 del anexo II.

d) Encontrarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de cotización a la Seguridad Social.

e) No haber sido sancionada por resolución firme en vía administrativa en el periodo de observación por la comisión de infracciones graves o muy graves en materia de prevención de riesgos laborales o de Seguridad Social, tipificadas en el texto refundido de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social, aprobado por el Real Decreto legislativo 5/2000, de 4 de agosto.

f) Acreditar, mediante la autodeclaración sobre actividades preventivas y sobre la existencia de representación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales que figura como anexo I, el cumplimiento por la empresa de los requisitos básicos en materia de prevención de riesgos laborales. La citada autodeclaración deberá ser conformada, en su caso, por los delegados de prevención, o acompañada de sus alegaciones a la misma.

g) Además del cumplimiento de los requisitos preventivos básicos a que se refiere el párrafo f) anterior, la empresa deberá acreditar el desarrollo o la realización, durante el periodo de observación, de dos, al menos, de las siguientes acciones:

1.^a Incorporación a la plantilla de recursos preventivos propios (trabajadores designados o servicio de prevención propio), aun cuando no esté legalmente obligada a efectuarlo, o ampliación de los recursos propios existentes.

2.^a Realización de auditorías externas del sistema preventivo de la empresa, cuando ésta no esté legalmente obligada a ello.

3.^a Existencia de planes de movilidad vial en la empresa como medida para prevenir los accidentes de trabajo en misión y los accidentes «in itinere».

4.^a Acreditación de la disminución, durante el período de observación, del porcentaje de trabajadores de la empresa o centro de trabajo expuestos a riesgos de enfermedad profesional.

5.^a Certificado de calidad de la organización y funcionamiento del sistema de prevención de riesgos laborales de la empresa, expedido por entidad u organismo debidamente acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), justificativo de que tales organización y funcionamiento se ajustan a las normas internacionalmente aceptadas.

2. A los efectos previstos en el apartado anterior, se considerará como empresa el conjunto de todos los códigos de cuenta de cotización que correspondan a la misma y tengan el mismo código de actividad a efectos de cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

3. Del cómputo de la siniestralidad laboral a la que se refieren los índices mencionados en el párrafo c) del apartado 1 se excluirán los accidentes «in itinere».

4. La concurrencia de los requisitos señalados en los párrafos a), e), f) y g) del apartado 1 se acreditará mediante certificación acompañada a la solicitud y suscrita por el empresario, si el titular de la empresa es persona física, o por el administrador, presidente del consejo de administración u órgano de gobierno equivalente, si es persona jurídica, en su caso, con la conformidad de los delegados de prevención, o acompañada de sus alegaciones a la misma.

Artículo 3. *Pequeñas empresas beneficiarias.*

1. Dadas las especiales circunstancias que en ellas concurren, las empresas que en el periodo de observación máximo de cuatro ejercicios no hayan superado un volumen de cotización por contingencias profesionales de 5.000 euros podrán acceder al incentivo que se regula en este real decreto, siempre que acrediten que, además del cumplimiento de los requisitos establecidos en los párrafos a), c), d), e) y f) del artículo 2.1, reúnen las siguientes condiciones:

a) Haber alcanzado un volumen de cotización por contingencias profesionales de 250 euros en el citado periodo de observación de cuatro ejercicios.

b) Además del cumplimiento de los requisitos básicos a que se refiere el párrafo f) del artículo 2.1, la empresa deberá acreditar el desarrollo o realización de alguna de las siguientes acciones:

1.^a Asunción por el empresario de la actividad preventiva o designación de trabajadores de la empresa que asuman dicha actividad.

2.^a Obtención, por el empresario o los trabajadores designados que vayan a asumir las tareas preventivas, de formación real y efectiva en materia de prevención de riesgos laborales.

2. La concurrencia de las condiciones señaladas en el apartado 1, a excepción de la recogida en el párrafo a) de dicho apartado, y en el párrafo d) del artículo 2.1, se acreditará mediante certificación suscrita por el empresario, si el titular de la empresa es persona física, o por el administrador, presidente del consejo de administración u órgano de gobierno equivalente, si es persona jurídica, en su caso, con la conformidad de los delegados de prevención, o acompañada de sus alegaciones a la misma.

Artículo 4. *Aplicación y cuantía del incentivo.*

1. Para la aplicación del incentivo será necesario el cumplimiento de los índices establecidos en el anexo II.

2. Sin perjuicio de lo establecido en el artículo 8.1, la cuantía del incentivo podrá alcanzar hasta el 5 por ciento del importe de las cuotas por contingencias profesionales de cada empresa correspondientes al periodo de observación previsto en el artículo 6, o bien hasta el 10 por ciento si los periodos de observación son consecutivos y en el inmediatamente anterior se ha percibido el incentivo, con el límite, en ambos casos, del importe de las inversiones efectuadas a las que aluden el apartado 1.a) del artículo 2 y el apartado 1 del artículo 3.

3. En el caso de las pequeñas empresas beneficiarias a las que alude el artículo 3, el incentivo, que en ningún caso podrá superar el importe de lo cotizado por contingencias profesionales, tendrá como límite máximo 250 euros para el primer periodo de observación, que se elevará a 500 euros en el segundo periodo y siguientes, siempre que en el inmediatamente anterior se haya percibido el incentivo.

4. La Orden por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, contenidas en las respectivas Leyes de Presupuestos Generales del Estado, fijará anualmente los valores límite de los índices de siniestralidad general y de siniestralidad extrema a tener en cuenta para el cálculo del incentivo aplicable, así como el volumen de cotización por contingencias profesionales a alcanzar durante el periodo de observación, en su caso.

Artículo 5. *Financiación del sistema de incentivos.*

1. El sistema de incentivos que se regula por medio de este real decreto se financiará con cargo al Fondo de Prevención y Rehabilitación constituido con el 80 por ciento del exceso de excedentes de la gestión de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social a que se refiere el artículo 73 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto legislativo 1/1994, de 20 de junio, depositado en el Banco de España, en cuenta especial titulada a nombre de la Tesorería General de la Seguridad Social, a disposición del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

2. El volumen máximo de los recursos del Fondo de Prevención y Rehabilitación a disposición de las mutuas en cada ejercicio económico para esta finalidad será el 3 por ciento del saldo de dicho Fondo existente a 31 de diciembre del ejercicio anterior. Este porcentaje será de aplicación a cada una de las mutuas en proporción a su contribución a la formación de dicho saldo.

3. No obstante lo señalado en el apartado anterior, cuando los recursos disponibles con cargo a la parte del 3 por ciento del Fondo que le corresponda fueran insuficientes para atender las solicitudes aceptadas, adicionalmente la mutua podrá acordar el destino, a tal fin, de recursos procedentes de las reservas voluntarias, o bien de la parte de las reservas obligatorias correspondientes a la gestión de las contingencias profesionales, en la cuantía que exceda del límite mínimo reglamentariamente previsto.

4. Los incentivos destinados a las empresas cuyas contingencias profesionales estén protegidas por las entidades gestoras se financiarán con cargo al Fondo de Prevención y Rehabilitación, sin minorar el porcentaje correspondiente a las mutuas.

Artículo 6. *Periodo de observación.*

1. Se considerará como periodo de observación el número de ejercicios naturales consecutivos e inmediatamente anteriores al de la solicitud que no hayan formado parte de una solicitud anterior, con un máximo de cuatro ejercicios.

2. Una vez alcanzado el volumen mínimo de cotización al que aluden los artículos 2 y 3, para las empresas que no soliciten el incentivo comenzará a computarse un nuevo período de observación.

Artículo 7. *Presentación y tramitación de las solicitudes.*

1. Desde el día 1 de abril hasta el 15 de mayo de cada año, las empresas incluidas en el ámbito de aplicación de este real decreto que deseen optar al incentivo, deberán presentar su solicitud en la mutua o entidad gestora que asuma la protección de sus contingencias profesionales.

2. Agotado el plazo de presentación de solicitudes, la mutua o entidad gestora, una vez examinadas todas las peticiones presentadas y verificada la concurrencia de los requisitos señalados en los artículos 2 y 3, remitirá a la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, antes del día 30 de junio, el correspondiente informe-propuesta no vinculante en orden a la concesión o denegación del incentivo solicitado, por medio de un fichero informático cuyo diseño y contenido se especificarán en las disposiciones de aplicación y desarrollo.

En los supuestos de informe-propuesta desfavorable, la entidad gestora o mutua, previamente a su remisión a la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, conferirá trámite de audiencia a la empresa, así como a los delegados de prevención cuando no conste su conformidad, cuyas alegaciones acompañará a dicho informe-propuesta, junto con la valoración de la entidad gestora o mutua sobre las mismas.

Artículo 8. *Autorización y abono del incentivo.*

1. Una vez recibidos los informes-propuesta de las entidades gestoras o de las mutuas, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social efectuará las comprobaciones que sean necesarias en relación con el cumplimiento de los requisitos señalados en los artículos 2 y 3 y los indicadores a los que se refiere el anexo II, y verificará que el volumen de los recursos disponibles permite afrontar el importe de las solicitudes a aprobar, así como que, en el caso de las mutuas, dicho importe no excede de la proporción que les corresponde del saldo del Fondo de Prevención y Rehabilitación más las reservas a las que se refiere el artículo 5.3.

En el supuesto de insuficiencia del volumen máximo de recursos disponibles o de la cuantía que corresponde a la mutua, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social llevará a cabo una reducción proporcional de las cuantías.

2. Cumplimentados los trámites anteriores y comprobada la concurrencia de los requisitos establecidos, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social dictará resolución estimatoria, de la que dará traslado a la entidad gestora o mutua que formuló la propuesta para su notificación a la empresa, así como a la Tesorería General de la Seguridad Social, a fin de que ésta, con cargo al Fondo de Prevención y Rehabilitación y mediante las operaciones que sean necesarias, proceda al abono de los incentivos

correspondientes a las empresas protegidas por las entidades gestoras y transfiera a cada una de las mutuas, para su abono, el importe de los incentivos destinados a sus empresas beneficiarias.

3. En el supuesto de que la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social no considerara debidamente acreditada la concurrencia de las condiciones necesarias para acceder al incentivo, lo comunicará a la entidad gestora o mutua que formuló el informe-propuesta para su notificación a la empresa solicitante, al objeto de que ésta pueda formular alegaciones en el trámite de audiencia correspondiente. Dichas alegaciones, junto con el informe sobre las mismas de la entidad gestora o mutua, serán remitidos a la citada Dirección General, que resolverá lo que proceda y dará traslado de la resolución a la mutua o entidad gestora que formuló la propuesta, para su notificación a la empresa solicitante.

Artículo 9. *Asociación a otra mutua.*

1. Cuando se produjere la denuncia del convenio de asociación existente con una mutua y la asociación de la empresa a otra mutua durante el período de observación al que se refiere el artículo 6, el abono del incentivo corresponderá a la mutua a la que la empresa estuviera asociada en el momento de la solicitud.

2. La insuficiencia de recursos de la mutua para el abono de la totalidad del incentivo que corresponda a la empresa será causa suficiente, sin otros requisitos, para que ésta pueda denunciar el convenio de asociación a su vencimiento.

Artículo 10. *Inspección y control.*

1. Una vez recibida la información señalada en el artículo 7.2, y sin perjuicio de dictar la resolución que proceda, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social pondrá a disposición de la Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, para su comprobación y efectos procedentes, la información relativa a las empresas solicitantes.

Este control se entiende sin perjuicio del control interno que corresponde ejercer a la Intervención General de la Seguridad Social, de conformidad con lo establecido en el artículo 143 de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

2. La falta de veracidad de los datos consignados en la certificación de la empresa a la que se refieren los artículos 2 y 3 conllevará la devolución del incentivo percibido y la exclusión del acceso al mismo por un periodo igual al último periodo de observación, así como la exigencia de las responsabilidades administrativas o de otra índole a las que hubiere lugar, para cuya verificación la entidad gestora o la mutua deberá mantener a disposición de los órganos de fiscalización y control competentes toda la documentación e información relativa a las empresas beneficiarias.

Disposición adicional única. *Aplicación a empresas colaboradoras en la gestión de la Seguridad Social.*

1. Cuando las empresas beneficiarias estén autorizadas para colaborar en la gestión de la Seguridad Social, en la modalidad prevista en el artículo 77.1.a) del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, el incentivo a percibir por las mismas se contraerá a las cuotas de incapacidad permanente, muerte y supervivencia (IMS) por las que la empresa cotiza a la Seguridad Social, imputándose por la misma a las cuentas de la colaboración la parte del incentivo que corresponda a las cuotas de incapacidad temporal retenidas en virtud de la mencionada colaboración.

En cualquier caso, se computarán ambas cuotas, tanto para la determinación de los índices como para la del volumen de cotización al que se refiere el artículo 6.

2. Al tiempo de formular la solicitud, en su caso, para el abono del incentivo, la empresa colaboradora deberá facilitar a la mutua la información necesaria para el cálculo de los índices a los que se refiere el anexo II.

Disposición transitoria única. *Reconocimiento y abono de incentivos en el año 2010.*

1. En el año 2010 tendrá lugar el reconocimiento y abono de los incentivos correspondientes al ejercicio 2009 al que serán de aplicación los plazos y restantes condiciones establecidos en este real decreto.

2. La fecha inicial del periodo de observación al que se refiere el artículo 6 será el día 1 de enero de 2009.

3. Por Orden del Ministerio de Trabajo e Inmigración se fijarán para el ejercicio 2009 los valores límite y el volumen de cotización a que se refiere el artículo 4.4.

Disposición final primera. *Modificación del Real Decreto 577/1982, de 17 de marzo, por el que se regulan la estructura y competencias del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.*

El apartado 17 del artículo 2 del Real Decreto 577/1982, de 17 de marzo, por el que se regulan la estructura y competencias del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, queda redactado como sigue:

«17. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo tiene la condición de medio propio y servicio técnico de la Administración General del Estado, pudiendo asumir encomiendas de gestión para la realización de actos de gestión o actuaciones relativas a seguridad y salud en el trabajo que le encarguen los departamentos ministeriales con competencias en la materia.

Las encomiendas de gestión serán de ejecución obligatoria para el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, se retribuirán mediante tarifas sujetas al régimen previsto en el párrafo siguiente, y llevarán aparejada la potestad para el órgano que confiere el encargo de dictar las instrucciones necesarias para su ejecución.

La tarifa o la retribución deberán cubrir el valor de las prestaciones encargadas, teniendo en cuenta para su cálculo los costes directos y los indirectos, y márgenes razonables, acordes con el importe de aquellas prestaciones, para atender desviaciones e imprevistos.

La cuantía de la tarifa o la retribución será fijada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, actuando con el carácter de medio propio y servicio técnico de la Administración General del Estado, no podrá participar en licitaciones públicas convocadas por los poderes adjudicadores pertenecientes a la misma, sin perjuicio de que, cuando no concurra ningún licitador, pueda encargársele la ejecución de la prestación objeto de las mismas.»

Disposición final segunda. *Título competencial.*

Este real decreto se dicta al amparo de lo previsto en el artículo 149.1.17.^a de la Constitución Española, que reserva al Estado el régimen económico de la Seguridad Social.

Disposición final tercera. *Facultades de aplicación y desarrollo.*

Se faculta al Ministro de Trabajo e Inmigración para dictar cuantas disposiciones de carácter general sean precisas para la aplicación y desarrollo de este real decreto, incluida la adaptación de la autodeclaración sobre actividades preventivas y sobre la existencia de representación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, y de las fechas y plazos de tramitación previstos.

Disposición final cuarta. *Registro contable de las operaciones.*

De conformidad con lo establecido en el artículo 125.3 de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, por parte de la Intervención General de la Seguridad Social se dictarán las instrucciones contables necesarias para el registro de las operaciones que se deriven de la aplicación de este real decreto.

Disposición final quinta. *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Palma, el 31 de marzo de 2010.

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Trabajo e Inmigración,
CELESTINO CORBACHO CHAVES

ANEXO I

Autodeclaración sobre actividades preventivas y sobre la existencia de representación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales¹

Cuestiones	Sí	No	No procede	Notas
1. Integración de la prevención, estructura organizativa, responsabilidades y funciones				
1.1 ¿Se han asignado responsabilidades y funciones preventivas a toda la cadena de mando de la empresa?				
1.2 ¿Se ha nombrado un responsable de prevención con capacidad ejecutiva en la empresa?				
1.3 ¿Se ha adoptado una modalidad preventiva? (Señala cuál) <input type="checkbox"/> Empresario <input type="checkbox"/> Trabajador designado. Identificación: _____ <input type="checkbox"/> Servicio prevención propio. Identificación: _____ <input type="checkbox"/> Servicio prevención ajeno. Identificación: _____				
1.4 ¿Se han designado "recursos preventivos" para las situaciones de especial riesgo que prevé la ley?				
1.5 ¿Se han definido medios de coordinación de actividades preventivas empresariales?				
2. Procedimientos para la gestión integrada de la prevención				
2.1 ¿Se ha definido un procedimiento de información, consulta y participación de los trabajadores en materia preventiva?				
2.2 ¿Se ha definido un procedimiento de coordinación de actividades empresariales en materia preventiva? * Esta respuesta debe ser congruente con 1.5.				
3. Evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva				
3.1 ¿Se ha realizado la evaluación inicial de riesgos en todos los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las distintas especialidades técnicas? (seguridad, higiene, ergonomía y psicología aplicada).				
3.2 ¿Se revisa o actualiza la evaluación de riesgos de forma periódica o con ocasión de cambios en las condiciones de trabajo?				
3.3 ¿Se realizan controles periódicos de las condiciones de trabajo y de la actividad de los trabajadores para detectar situaciones peligrosas?				
3.4 ¿Se planifican las actividades necesarias para eliminar/reducir/controlar los riesgos?				
3.5 ¿Se designan responsables y se fijan plazos para la ejecución de las actividades planificadas?				
3.6 ¿Se realiza un seguimiento continuo de la ejecución de las actividades planificadas y de los resultados obtenidos?				
3.7 ¿Ha sido sometido a auditoría el sistema preventivo y se han subsanado las deficiencias detectadas? Caso de estar excluida de dicha obligación, ¿ha formulado la correspondiente notificación a la autoridad laboral?				
4. Formación e información en materia preventiva				
4.1 ¿Se realizan actividades de capacitación para la gestión preventiva dirigidas a la estructura jerárquica de la empresa?				

¹ Se entenderá acreditado el cumplimiento de los requisitos básicos en materia de prevención de riesgos laborales a los que se refieren el artículo 2.1.f) y el artículo 3.1. cuando proceda la respuesta "Sí" a todas las preguntas de la presente autodeclaración que sean de aplicación a la empresa.

Cuestiones	Sí	No	No procede	Notas
4.2 ¿Se llevan a cabo acciones formativas, tanto de carácter general como específico, dirigidas a toda la plantilla?				
4.3 ¿Se informa sistemáticamente a los trabajadores sobre los riesgos de su puesto de trabajo y las medidas de prevención aplicables?				
5. Vigilancia de la Salud				
5.1 ¿Se garantiza la vigilancia de la salud a todos los trabajadores de la empresa?				
5.2 ¿Se aplican los protocolos médicos específicos para la vigilancia de la salud?				
5.3 ¿Se realizan estudios estadísticos y/o epidemiológicos sobre los daños a la salud registrados?				
6. Acciones preventivas complementarias				
6.1 ¿Se han incorporado a la plantilla recursos preventivos propios o se han ampliado los existentes?				
6.2 ¿Se han realizado auditorías externas voluntarias del sistema preventivo de la empresa?				
6.3 ¿Existen planes de movilidad vial en la empresa?				
6.4 ¿Se han realizado inversiones en materia de prevención de riesgos laborales o que comporten eliminación o disminución de riesgos? (art. 3.1). * Determinación cuantitativa de las inversiones (consignar cifra en apartado notas).				
6.5 ¿Ha disminuido el número de trabajadores expuestos a riesgos de enfermedad profesional en relación con el número total de trabajadores de la empresa o centro de trabajo?				
7. Acciones preventivas complementarias de las pequeñas empresas				
7.1 ¿Se ha asumido por el empresario la actividad preventiva o se han incorporado a la plantilla recursos preventivos propios?				
7.2 ¿Se han realizado inversiones en materia de prevención de riesgos laborales que comporten eliminación o disminución de riesgos? * Determinación cuantitativa de las inversiones (consignar cifra en apartado notas).				
7.3 ¿Se ha obtenido formación real y efectiva en materia de prevención de riesgos laborales por el empresario o los trabajadores designados que vayan a asumir las tareas preventivas?				
8. Información sobre la existencia de representación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales				
8.1 ¿Existen en la empresa o centro de trabajo delegados de prevención?				
8.2 ¿Existe en la empresa o centro de trabajo comité de seguridad y salud? * Para empresas o centros de trabajo con 50 ó más trabajadores.				

<p>Certifico la exactitud de los datos recogidos en la presente autodeclaración</p> <p style="text-align: center;">Fdo.: El Empresario</p>	<p>Conforme con la cumplimentación de la autodeclaración</p> <p style="text-align: center;">Fdo.: El/Los Delegados de Prevención</p>
<p style="text-align: center;">Fdo.: El Administrador/ Presidente del Consejo de Administración</p>	

ANEXO II

Índices para la aplicación del incentivo

1. *Índices de siniestralidad general.*—Las empresas habrán de cumplir los dos índices de siniestralidad general que se reseñan a continuación, los cuales, en su definición, recogen la incidencia de la siniestralidad laboral, excluidos los accidentes «in itinere», la permanencia en la situación de activo del trabajador, el número de trabajadores y bases de cotización, así como la relación con la actividad desarrollada reflejada en el tipo de cotización por código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) contemplado en la tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales vigente en el período de observación. La definición de dichos índices para los códigos citados es la siguiente:

$$I_i = \frac{\text{Importe total de la prestación por incapacidad temporal derivada de contingencias profesionales durante el período de observación}}{\text{Cuotas totales por contingencias profesionales durante el período de observación}} * 100 < \alpha_i$$

$$II_i = \frac{\text{Número total de partes de AT y EP con baja laboral durante el período de observación}}{\text{Cuotas totales por contingencias profesionales durante el período de observación}} * 10.000 < \beta_i$$

Donde el subíndice i hace referencia a cada uno de los códigos de la CNAE recogidos en la tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

2. *Índice de siniestralidad extrema.*—En aquellos supuestos en los que durante el periodo de observación se hubiera producido el fallecimiento de algún trabajador o el reconocimiento de alguna pensión de incapacidad permanente en el grado de total, absoluta o gran invalidez por contingencias profesionales, excluidos los que tengan su causa en los accidentes «in itinere», se calculará el índice de siniestralidad extrema, que mide el número de siniestros con repercusiones extremas (accidentes o enfermedades que ocasionen incapacidad permanente en alguno de los grados señalados o el fallecimiento de la persona trabajadora) ponderado entre el número total de trabajadores de la empresa, su permanencia en el trabajo y la actividad económica de la empresa.

El índice de siniestralidad extrema se define como la relación entre:

$$III_i = \frac{\text{Número total de reconocimientos de incapacidad permanente y de fallecimientos en el período de observación} * 1.000.000}{\text{Cuotas totales por contingencias profesionales durante el período de observación}} < \delta_i$$

Donde el subíndice i hace referencia a cada uno de los códigos de la CNAE recogidos en la tarifa de primas para la cotización a la Seguridad Social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Si el índice de siniestralidad extrema de la empresa superase el límite establecido al efecto, el incentivo no podrá aplicarse, con independencia del valor que tomen los índices de siniestralidad general.

3. Los valores límite α_i , β_i y δ_i de los índices señalados se establecerán anualmente en la Orden por la que se desarrollan las normas de cotización a la Seguridad Social, contenidas en las respectivas Leyes de Presupuestos Generales del Estado.

ANEXO III: Recorte 250 millones a las Mutuas



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

RESOLUCIÓN DE 11 DE MARZO DE 2010, DE LA SECRETARÍA DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL, POR LA QUE SE ESTABLECE LA NO DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS EN LOS PRESUPUESTOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL PARA EL EJERCICIO 2010 DE LAS ENTIDADES, SERVICIOS Y CENTROS ADSCRITOS O DEPENDIENTES DEL DEPARTAMENTO, POR IMPORTE DE 251.772,04 MILES DE EUROS Y SE DETERMINAN MEDIDAS DE AUSTERIDAD EN EL GASTO.

La actualización del Programa de Estabilidad y Crecimiento 2009-2013, aprobada en el Consejo de Ministros de 29 de enero de este año, incluye un programa de consolidación fiscal para la Administración General del Estado que contempla como elementos básicos un Plan de Actuación Inmediata para 2010 y un Plan de Austeridad 2011-2013.

Las necesarias acciones de austeridad en el gasto público no imprescindible que comporta el citado programa hacen oportuno que, en este primer momento, respecto del presente ejercicio 2010 y de forma paralela a lo dispuesto al respecto para el presupuesto del Estado, se proceda a llevar a efecto en la Seguridad Social la no disponibilidad de aquéllos créditos que no estén destinados a atenciones reglamentarias y a otras acciones ineludibles y debidamente comprometidas en el ámbito de las prestaciones, servicios y demás actuaciones contenidas en sus presupuestos.

En dicho sentido, esta Secretaría de Estado considera adecuado que las Entidades, Servicios y Entes adscritos o dependientes de la misma contribuyan a la consecución de los fines señalados, con el exigible ahorro de gasto del presupuesto que tienen aprobado para el presente ejercicio 2010, determinando la no disponibilidad de créditos en las aplicaciones que se manifiestan susceptibles del citado ahorro, a cuyo efecto han de tenerse en consideración

Presidencia
Española *EW* 2010.05

MINISTERIO
DE TRABAJO
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL



las dotaciones consignadas en dicho presupuesto y las previsibles necesidades para las mismas así como el gasto efectivo producido en los ejercicios precedentes. Todo ello en un marco de análisis individualizado de cada una de las entidades.

En su virtud, de conformidad con las facultades conferidas por el artículo 2 del Real Decreto 1129/2008, de 4 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Trabajo e Inmigración y se modifica el Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, y en concordancia con lo dispuesto en el artículo 5 del Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, esta Secretaría de Estado ha resuelto dictar las siguientes instrucciones:

Primera.- Los entes gestores y entidades colaboradoras de la Seguridad Social que se indican adoptarán las medidas pertinentes para llevar a efecto la no disponibilidad de créditos de su respectivo presupuesto para 2010 por los importes totales que se señalan:

ENTE GESTOR	Importe (Miles de euros)
➤ Instituto Nacional de la Seguridad Social	22.627
➤ Instituto Social de la Marina.....	4.000
➤ Tesorería General de la Seguridad Social:	
▪ Gerencia de Informática de la Seguridad Social	20.000
▪ Intervención General de la Seguridad Social	10.850
▪ Resto de presupuesto de la Tesorería General de la Seguridad Social.....	15.300
➤ Mutua Midat Cyclops (Mutua nº 001).....	30.002,02
➤ Mutua (Mutua nº 002).....	547,70



➤ Activa Mutua 2008 (Mutua nº 003)	2.897,52
➤ Mutua Montañesa (Mutua nº 007)	2.023,83
➤ Universal-Mugenat (Mutua nº 010).....	2.300,52
➤ MAZ (Mutua nº 011).....	10.504,85
➤ Umivale (Mutua nº 015)	15.949,84
➤ Mutua Navarra (Mutua nº 021)	80,00
➤ Intercomarcal (Mutua nº 039)	1.692,79
➤ FREMAP (Mutua nº 061)	14.558,54
➤ Solimat (Mutua nº 072)	494,41
➤ Mutua de Andalucía y de Ceuta (Mutua nº 115).....	1.835,62
➤ ASEPEYO (Mutua nº 151).....	28.329,74
➤ Mutua Balear (Mutua nº 183).....	1.587,85
➤ Mutua Gallega de Accidentes de Trabajo (Mutua nº 201).....	2.035,58
➤ Unión de Mutuas (Mutua nº 267)	13.324,80
➤ MAC, Mutua de Accidentes de Canarias (Mutua nº 272)	812,65
➤ Ibermutuamur (Mutua nº 274)	9.965,34
➤ Fraternidad-Muprespa (Mutua nº 275)	30.535,63
➤ Egarsat (Mutua nº 276)	4.994,25
➤ Centro Intermutual de Euskadi (Mutua nº 291)	778,73
➤ Centro de Recuperación y Rehabilitación de Levante (Mutua nº 292)	2.651,07
➤ Corporación Mutua (Mutua nº 293)	1.091,76
IMPORTE TOTAL CRÉDITOS NO DISPONIBLES	251.772,04



Segunda.- La no disponibilidad expresada se realizará en los capítulos de gasto y aplicaciones específicas que figuran en el anexo a esta resolución, se materializará en las aplicaciones de desarrollo, en su caso, en las que se manifieste su mayor oportunidad, de forma compatible con la realización de las actividades y consecución de los objetivos que tiene encomendados, y se instrumentará a través de los medios y procedimientos establecidos al efecto.

Por la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social podrán autorizarse redistribuciones de la no disponibilidad total de crédito fijada a cada ente gestor entre los capítulos y aplicaciones afectados, cuando ello resulte necesario.

Tercera.- Salvo autorización expresa de la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social no podrán formalizar nuevos contratos de personal, excepto los relativos a personal sanitario. En este último supuesto, se informará a la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social sobre la naturaleza de los contratos, su duración y su repercusión económica en el presupuesto del ejercicio.

Cuarta.- De conformidad a lo previsto en el artículo 25, de la Ley 26/2009, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2010, la masa salarial del personal laboral de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social no podrá experimentar un crecimiento global superior al 0,3% respecto de la establecida para el ejercicio 2009. A estos efectos, según las cantidades liquidadas en este último ejercicio, los importes correspondientes a cada una de estas entidades que deben considerarse como referencia para la adquisición de obligaciones de esta naturaleza son las que figuran en el anexo II de la presente resolución.



Quinta.- Las variaciones de la masa salarial a que se hace referencia en la instrucción cuarta anterior se calcularán en términos de homogeneidad para los dos periodos objeto de comparación, tanto en lo que respecta a efectivos de personal y antigüedad del mismo como al régimen privativo de trabajo, jornada, horas extraordinarias efectuadas y otras condiciones laborales, computándose por separado las cantidades que correspondan a las variaciones en tales conceptos.

Sexta.- Las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social limitarán los gastos por servicios encomendados a empresas, profesionales o entidades ajenas al sistema, imputables al concepto 227 de su presupuesto de gastos, de modo que en su conjunto no se supere el importe liquidado en el ejercicio 2009. Adicionalmente, deberán suprimir los gastos de publicidad y promoción así como los dictámenes jurídicos externos.

Septima.- Teniendo en cuenta las limitaciones previstas en la disposición transitoria primera del Real Decreto 38/2010, de 15 de enero, por el que se modifica el Reglamento sobre colaboración de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, estas entidades se abstendrán de contraer compromisos de gasto que tengan por objeto la apertura de nuevas delegaciones administrativas y/o instalaciones de naturaleza asistencial, con objeto de ampliar la red o los servicios de los centros que vienen gestionando.

Octava.- En aquellos supuestos en los que se dé la inexistencia o insuficiencia de medios asistenciales gestionados por las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, estas entidades procurarán la concertación para la utilización de instalaciones asistenciales con otras mutuas, entidades mancomunadas pertenecientes al sector o con otras instituciones del sector público.



En los citados supuestos de inexistencia o insuficiencia de medios asistenciales y siempre que se acredite suficientemente la imposibilidad de establecer la concertación a que se hace referencia en el párrafo anterior, la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social podrá determinar la necesidad de abrir nuevas instalaciones asistenciales.

Novena.- Se faculta a la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social para resolver cuantas cuestiones pudieran plantearse en desarrollo de lo previsto en la presente resolución.

Madrid a 11 de marzo de 2010

EL SECRETARIO DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL,



Octavio José Granado Martínez



SRES. DIRECTORES GENERALES DE ORDENACIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL, INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL, SRA. DIRECTORA GENERAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA, SRA. INTERVENTORA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL, SR, GERENTE DE LA GERENCIA DE INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y SRES. PRESIDENTES DE MUTUAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL Y DE SUS CENTROS MANCOMUNADOS.

Presidencia
Española *CM* 20025



ANEXO I: DETALLE DE NO DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS

ANEXO: DETALLE DE NO DISPONIBILIDAD DE CRÉDITOS

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL	13	2	2261	16,50
	13	2	Restantes	2.483,50
	TOTAL	2		2.500,00
	13	6		20.127,00
	TOTAL	6		20.127,00
TOTAL				22.627,00
INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA	2121	2		600,00
	2223	2		450,00
	2325	2		1.000,00
	3434	2		900,00
	TOTAL	2		2.950,00
	2325	4	471	400,00
	TOTAL	4		400,00
	3435	6		50,00
	45	6		600,00
	TOTAL	6		650,00
TOTAL				4.000,00
GERENCIA DE INFORMÁTICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL	44	1		8.000,00
	TOTAL	1		8.000,00
	44	2		2.000,00
	TOTAL	2		2.000,00
	44	6		10.000,00
	TOTAL	6		10.000,00
TOTAL				20.000,00
INTERVENCIÓN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL	46	1	1600	2.200,00
	46	1	Restantes	7.350,00
	TOTAL	1		9.550,00
	46	2		700,00
	TOTAL	2		700,00
	46	6		600,00
	TOTAL	6		600,00
TOTAL				10.850,00
TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (RESTO PRESUPUESTO)	41	2		6.200,00
	45	2		1.300,00
	47	2		700,00
	TOTAL	2		8.200,00
	42	3	359	5.100,00
	TOTAL	3		5.100,00
	41	6		2.000,00
TOTAL	6		2.000,00	
TOTAL				15.300,00
MUTUA 001-MUTUAL MIDAT CYCLOPS	11	2	22621	149,48
	11	2	22660	64,82
	11	2	22781	100,00
	11	2	2279	37,13
	11	2	Restantes	2.928,75
	21	2	22621	470,45
	21	2	22660	297,46
	21	2	2271	78,00
	21	2	2279	89,45
	21	2	Restantes	13.857,50
	22	2	22621	90,00
	22	2	22660	60,00
	22	2	2279	117,68
	22	2	Restantes	3.767,91
	34	2	22621	173,10
	34	2	22660	23,77
	34	2	2271	100,00
	34	2	2279	20,00
	45	2	22621	155,27
	45	2	22660	102,84
	45	2	2271	5,61
	45	2	2279	84,01
	45	2	Restantes	4.907,54
TOTAL	2		27.710,77	
21	6		2.195,55	
22	6		92,70	
34	6		12,00	
TOTAL	6		2.291,25	
TOTAL				30.002,02

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 002-MUTUALIA	11	6		24,00
	21	6		315,68
	22	6		22,02
	34	6		36,00
	45	6		150,00
	TOTAL	6		547,70
	TOTAL		547,70	
MUTUA 003-ACTIVA MUTUA 2008	11	2	22621	18,11
	11	2	2276	39,27
	11	2	22791	75,00
	11	2	2279	7,37
	21	2	22621	17,11
	21	2	2276	53,17
	21	2	2279	6,50
	21	2	Restantes	2.199,84
	22	2	2279	38,66
	34	2	22621	5,88
	34	2	22660	4,24
	34	2	2276	4,12
	45	2	22621	37,21
	45	2	22660	7,95
	45	2	2276	259,41
TOTAL	2		123,68	
	TOTAL		2.897,52	
MUTUA 007-MONTAÑESA	11	2	2279	5,62
	11	2	Restantes	217,44
	21	2	22660	9,00
	21	2	2279	7,63
	21	2	Restantes	1.388,30
	22	2	2279	31,68
	22	2	Restantes	261,24
	34	2	22621	29,92
	34	2	22660	15,00
	34	2	2279	30,96
	45	2	22621	21,74
	45	2	22660	5,30
TOTAL	2		2.023,83	
	TOTAL		2.023,83	
MUTUA 010-UNIVERSAL-MUGENAT	11	2	22660	17,83
	11	2	2276	10,87
	11	2	22793	146,00
	11	2	2279	4,00
	11	2	Restantes	151,57
	21	2	22660	453,71
	21	2	2276	24,51
	21	2	Restantes	3,50
	34	2	22660	56,87
	34	2	2271	7,87
	34	2	2276	4,12
	45	2	22660	94,82
	45	2	2276	34,89
45	2	22783	1.289,96	
TOTAL	2		2.300,52	
	TOTAL		2.300,52	

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 011-MAZ	11	2	22621	9,66
	11	2	2279	58,06
	11	2	Restantes	243,87
	21	2	22621	12,82
	21	2	22660	3,33
	21	2	2276	45,23
	21	2	2279	36,19
	21	2	Restantes	8.129,93
	22	2	22660	3,27
	22	2	2279	94,21
	22	2	Restantes	1.191,29
	34	2	22621	86,32
	34	2	22660	46,12
	34	2	2271	11,33
	34	2	2279	14,72
	34	2	Restantes	34,36
	45	2	22621	50,82
	45	2	22660	16,36
	45	2	2276	300,57
	45	2	Restantes	88,50
TOTAL	2		10.476,76	
21	6		11,60	
45	6		16,49	
TOTAL	6		28,09	
TOTAL			10.504,85	
MUTUA 015-UMIVALE	11	1		1.586,84
	21	1		1.728,89
	34	1		487,85
	45	1		93,78
	TOTAL	1		3.897,36
	11	2	22621	8,59
	11	2	22660	3,54
	11	2	2276	50,00
	11	2	22781	6,00
	11	2	Restantes	825,43
	21	2	22621	4,95
	21	2	2276	250,00
	21	2	2279	12,45
	21	2	Restantes	3.727,50
	34	2	22621	14,72
	34	2	2270	11,60
	34	2	2276	20,00
	45	2	22621	43,80
	45	2	22660	3,82
	45	2	2270	176,07
	45	2	2276	150,00
	45	2	2279	8,10
	TOTAL	2		6.316,57
	11	6		77,90
	21	6		4.631,12
	34	6		19,68
	45	6		2.007,21
TOTAL	6		6.735,91	
TOTAL			15.949,84	
MUTUA 021- MUTUA NAVARRA	11	6		12,00
	21	6		36,00
	34	6		4,00
	45	6		28,00
	TOTAL	6		80,00
TOTAL			80,00	
MUTUA 039- MUTUA INTERCOMARCAL	11	1		61,51
	21	1		679,50
	34	1		15,46
	45	1		386,32
	TOTAL	1		1.142,79
	11	6		95,09
	21	6		211,92
	34	6		24,01
	45	6		216,98
	TOTAL	6		550,00
TOTAL			1.692,79	

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 061-FREMAP	11	2	22621	61,25
	11	2	2270	323,42
	21	2		3.295,03
	22	2	2270	333,73
	22	2	2279	110,83
	34	2	22621	115,49
	34	2	2270	25,92
	45	2	22621	69,59
	45	2	2270	222,28
	TOTAL	2		4.558,54
	21	6		1.315,68
	22	6		5.852,52
	34	6		1.198,82
	45	6		1.632,98
TOTAL	6		10.000,00	
TOTAL			14.558,54	
MUTUA 072-SOLIMAT	45	1		118,40
	TOTAL	1		118,40
	11	2	22621	3,11
	11	2	Restantes	73,44
	21	2	22621	18,00
	21	2	22660	51,95
	21	2	Restantes	20,39
	22	2		93,20
	34	2	2271	4,49
	34	2	Restantes	64,34
	45	2	22621	14,48
	45	2	22660	3,92
	45	2	2271	10,00
	45	2	Restantes	18,69
TOTAL	2		376,01	
TOTAL			494,41	
MUTUA 115-DE ANDALUCIA Y DE CEUTA	21	2		557,17
	22	2		1.086,30
	34	2	2270	5,57
	34	2	Restantes	61,94
	45	2	22660	41,31
	45	2	2270	38,27
	45	2	2276	10,84
	45	2	Restantes	34,22
	TOTAL	2		1.835,62
TOTAL			1.835,62	
MUTUA 151-ASEPEYO	21	1		1.753,31
	TOTAL	1		1.753,31
	11	2	22621	5,19
	11	2	22660	6,00
	11	2	2271	6,00
	11	2	2276	17,78
	11	2	2279	426,21
	11	2	Restantes	2.401,88
	21	2	22621	17,61
	21	2	22660	9,05
	21	2	2271	19,70
	21	2	2276	-41,57
	21	2	2279	134,47
	21	2	Restantes	7.659,51
	22	2	22621	25,90
	22	2	22660	4,51
	22	2	2271	15,61
	22	2	2279	84,34
	22	2	Restantes	6.755,06
	34	2	22621	64,75
	34	2	22660	5,79
	34	2	2271	3,00
	34	2	2279	33,76
	45	2	22621	504,31
	45	2	22660	189,79
	45	2	2271	3,00
	45	2	2279	599,73
45	2	Restantes	7.541,91	
TOTAL	2		26.576,43	
TOTAL			28.329,74	

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 183- MUTUA BALEAR	21	2	2279	5,58
	21	2	Restantes	851,26
	22	2	2279	2,98
	22	2	Restantes	466,15
	34	2	22621	45,02
	34	2	22660	4,80
	34	2	2279	2,45
	45	2	22621	29,66
	45	2	2276	7,67
	45	2	2279	9,25
	45	2	Restantes	163,03
	TOTAL	2		1.587,85
TOTAL				1.587,85
MUTUA 201-MUTUA GALLEGA DE ACCIDENTES DE TRABAJO	11	2	22783	9,43
	11	2	Restantes	146,88
	21	2	2279	124,26
	21	2	Restantes	61,40
	22	2		1.029,49
	34	2	22621	26,00
	34	2	Restantes	126,62
	45	2	22660	16,85
	45	2	2270	32,36
	45	2	2276	231,58
	45	2	22783	141,61
	45	2	2279	46,11
	TOTAL	2		1.991,59
21	6		43,99	
TOTAL	6		43,99	
TOTAL				2.035,58
MUTUA 267-UNIÓN DE MUTUAS	21	1		1.834,97
	22	1		108,55
	TOTAL	1		1.943,52
	11	2		390,31
	21	2	22621	100,36
	21	2	22660	35,02
	21	2	2270	39,64
	21	2	2279	8,06
	21	2	Restantes	5.098,23
	22	2	2270	3,24
	22	2	Restantes	2.264,42
	34	2	22660	2,99
	34	2	2270	7,01
	34	2	2271	24,39
	34	2	2279	2,78
	34	2	Restantes	149,85
	45	2	22621	87,02
	45	2	22660	30,73
	45	2	2270	44,68
	45	2	2276	3,63
	45	2	2279	45,71
	45	2	Restantes	1.863,53
	TOTAL	2		10.201,60
	11	6		49,58
	21	6		706,41
	22	6		205,42
	34	6		22,72
45	6		195,55	
TOTAL	6		1.179,68	
TOTAL				13.324,80
MUTUA 272-MAC, MUTUA DE ACCIDENTES DE CANARIAS	11	2		22,84
	21	2	22660	9,90
	21	2	Restantes	133,67
	22	2		590,34
	45	2	22621	55,90
TOTAL	2		812,65	
TOTAL				812,65

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 274- IBERMUTUAMUR	21	2	22660	61,39
	21	2	2279	186,27
	21	2	Restantes	3.651,67
	22	2		1.560,98
	34	2	22660	7,04
	34	2	2279	2,73
	45	2	22660	80,50
	45	2	2279	113,50
	45	2	Restantes	3.533,92
	TOTAL	2		9.198,00
	11	6		69,28
	21	6		297,46
	22	6		54,50
	34	6		7,09
	45	6		339,01
	TOTAL	6		767,34
	TOTAL			9.965,34
MUTUA 275-FRATERNIDAD- MUPRESPA	11	2	2270	65,97
	11	2	22783	39,85
	11	2	2279	8,46
	11	2	Restantes	1.948,48
	21	2	22621	107,82
	21	2	2270	63,52
	21	2	Restantes	5.821,24
	22	2	22621	2,68
	22	2	Restantes	1.915,20
	34	2	22621	6,00
	34	2	22660	18,05
	34	2	2276	4,85
	45	2	22621	36,07
	45	2	22660	122,70
	45	2	2270	540,23
	45	2	2276	416,11
	45	2	2279	87,84
	45	2	Restantes	3.527,41
	TOTAL	2		14.733,46
	21	6		10.186,71
22	6		1.265,68	
34	6		804,63	
45	6		3.545,15	
TOTAL	6		15.802,17	
TOTAL			30.536,63	
MUTUA 276- EGARSAT	11	2	22621	2,70
	11	2	22660	5,35
	11	2	2270	3,32
	11	2	2276	3,13
	11	2	Restantes	232,87
	21	2	22621	10,84
	21	2	22660	22,07
	21	2	2271	2,50
	34	2	22621	18,45
	34	2	22660	5,00
	34	2	2270	5,00
	34	2	2271	4,40
	34	2	2276	2,20
	34	2	Restantes	16,81
	45	2	22621	208,12
	45	2	22660	83,86
	45	2	2276	17,86
	45	2	Restantes	700,87
	TOTAL	2		1.345,46
	11	6		297,06
21	6		3.030,71	
34	6		7,26	
45	6		313,75	
TOTAL	6		3.648,79	
TOTAL			4.994,26	

ENTE GESTOR	APLICACIONES PRESUPUESTARIAS			
	GRUPO DE PROGRAMAS/PROGRAMAS	CAPÍTULO	APLICACIÓN ECONÓMICA AFECTADA	IMPORTE (en miles de euros)
MUTUA 291-CENTRO INTERMUTUAL DE EUSKADI	22	1		184,04
	45	1		136,75
	TOTAL	1		320,79
	21	2		88,88
	22	2	2279	12,12
	22	2	Restantes	109,73
	45	2	22621	10,80
	45	2	Restantes	28,32
	TOTAL	2		249,85
	21	6		19,80
	22	6		175,29
	45	6		13,00
	TOTAL	6		208,09
TOTAL			778,73	
MUTUA 292-CENTRO DE RECUPERACIÓN Y REHABILITACIÓN DE LEVANTE	22	2	2279	13,85
	22	2	Restantes	2.561,22
	45	2	22621	2,76
	45	2	22660	7,99
	45	2	Restantes	65,22
	TOTAL	2		2.651,07
TOTAL			2.651,07	
MUTUA 293-CORPORACIÓN MUTUA	22	1		98,35
	45	1		16,80
	TOTAL	1		115,15
	22	2		308,00
	45	2	2270	86,07
	45	2	Restantes	582,54
TOTAL	2		976,61	
TOTAL			1.091,76	
IMPORTE TOTAL CRÉDITOS NO DISPONIBLES				251.772,04

Presidencia *CM* 2022.25
España



**ANEXO II: LIMITE PARA LA ADQUISICIÓN DE OBLIGACIONES EN LA MASA
SALARIAL**

Ejecución del Presupuesto de Gastos
 [Total Mutuas de A.T. y E.P.][Gastos de Personal][Total Funciones][Diciembre 2009/15]Obligaciones

Obligaciones como valores	13 Laborales			134 Indemnizaciones		16 Cuotas, Prest. y Gastos Sociales		Masa salarial (1-130.0-130.10-134-160)	Masa salarial incrementada (+ 0,3 %)
	1300 Laboral Fijo		1301 Otros Directivos		160 Cuotas de la Seguridad Social				
	1300 Altos Cargos	13010 Directivos C.Alta Dirección	134 Indemnizaciones		160 Cuotas de la Seguridad Social				
	1300 Altos Cargos	13010 Directivos C.Alta Dirección	134 Indemnizaciones		160 Cuotas de la Seguridad Social				
001 MC MUTUAL	220.000,00	0,00	2.502.242,94	0,00	16.907.563,84	86.900.351,71	67.270.544,93	67.472.356,56	
002 MUTUALIA	206.595,48	0,00	137.023,23	0,00	6.193.628,25	32.371.223,93	25.833.976,97	25.911.478,90	
003 ACTIVA MUTUA (2008)	127.500,00	325.331,43	314.649,39	0,00	6.138.678,68	29.248.624,91	22.342.465,41	22.409.492,81	
007 MUTUA MONTANESA	125.040,12	0,00	209.936,62	0,00	2.627.403,02	13.031.445,41	10.069.065,65	10.099.272,85	
010 MUTUA UNIVERSAL	194.836,00	0,00	3.451.743,90	0,00	18.792.913,86	99.616.325,21	77.176.831,45	77.408.361,94	
011 MAZ	156.185,69	0,00	304.836,30	0,00	11.072.048,96	50.766.926,77	39.233.855,82	39.351.557,39	
015 UNIVALE	210.240,90	0,00	271.187,39	0,00	6.642.330,20	32.459.945,82	25.336.187,33	25.412.195,89	
021 MUTUA NAVARRA	110.460,00	0,00	11.182,44	0,00	894.329,64	4.866.799,36	3.850.827,28	3.862.379,76	
039 MUTUA INTERCOMARCA	179.000,16	0,00	0,00	0,00	2.548.791,63	13.605.953,16	10.878.161,37	10.910.795,85	
061 FREMAP	187.905,42	0,00	1.835.561,19	0,00	37.239.436,23	196.979.101,61	153.529.965,77	153.990.565,67	
072 SOLIMAT	142.740,00	0,00	251.185,56	0,00	1.226.116,37	6.259.544,46	4.639.502,53	4.653.421,04	
115 CESMA	111.947,96	0,00	0,00	0,00	1.607.451,00	7.436.940,14	5.717.541,18	5.734.693,80	
151 ASEPEYO	245.000,00	0,00	773.973,58	0,00	31.248.818,73	154.922.387,49	122.654.595,18	123.022.568,97	
183 MUTUA BALEAR	134.310,00	114.395,74	142.068,67	0,00	3.545.949,46	16.816.851,21	12.880.127,34	12.918.767,72	
201 MUTUA GALLEGA	102.141,90	198.710,55	0,00	0,00	2.351.031,33	12.278.492,96	9.626.609,18	9.655.489,01	
267 UNIÓN DE MUTUAS	162.377,46	0,00	1.144.545,62	0,00	6.102.260,68	30.630.232,45	23.221.048,69	23.290.711,84	
272 MAC	169.999,98	0,00	0,00	0,00	1.582.532,38	7.722.520,46	5.969.988,10	5.987.898,06	
274 IBERMUTUAMUR	200.000,00	0,00	3.646.074,14	0,00	19.812.667,21	102.684.592,72	79.025.851,37	79.262.928,92	
275 FRATERNIDAD-MUPRESA	240.000,00	240.000,00	86.093,91	0,00	17.452.809,69	86.811.051,65	68.792.148,05	68.998.524,49	
276 EGARSAT	204.000,00	0,00	101.216,31	0,00	3.324.082,28	17.889.157,14	14.259.858,55	14.302.638,13	
291 C.INTERMUTUAL DE EUSKADI	42.656,74	0,00	44.146,96	0,00	667.484,76	3.355.503,96	2.645.362,46	2.663.298,55	
292 C.DE LEVANTE	38.833,44	0,00	0,00	0,00	1.823.476,27	8.894.311,14	6.987.854,47	7.008.818,03	
293 CORPORACIÓN MUTUA	0,00	0,00	0,00	0,00	63.015,65	443.674,15	380.658,50	381.800,48	
294 SUMA INTERMUTUAL	0,00	0,00	0,00	0,00	10.100,20	105.649,27	95.549,07	95.835,72	
Total Mutuas de A.T. y E.P.	3.511.771,25	878.437,72	15.227.668,15	0,00	199.874.920,32	1.016.097.607,09	792.418.576,65	794.795.832,38	

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, Rafael; Ricart, Joan E. y Valor, Josep. *“Estrategia y sistemas de información”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1996.
- Arjonilla Domínguez, Sixto Jesús y Medina Garrido, José Aurelio. *“La gestión de los sistemas de información. Teoría y casos prácticos”*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), Humanes de Madrid, Madrid, 2010.
- Bernal Montañés, Rafael y Coltell Simón, Óscar. *“Auditoria de los sistemas de información”*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia, 1996.
- Cornella, Alfons. *“Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1994.
- Fernández, Loly; Lázara, Miquel; Moreno, Neus y Tua, Toni. *“Las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Guía Sindical”*. Comissions Obreres de Catalunya, 2007.
- Gil Pechuán, Ignacio: *“Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 1997.
- Guarch Bertolín, Juan José y Cuenca González, Llanos. *“Las aplicaciones informáticas y las empresas. Soluciones ERP”*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, 2002.
- Huang, Kuan-Tsae; Lee, Yang W. y Wang, Richard Y. *“Calidad de la información y gestión del conocimiento”*. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), Madrid, 1999.
- Maddison, Richard y Darnton, Geoffrey. *“Information Systems in Organizations. Improving business processes”*. Chapman & Hall, 1996.
- Muñoz, Luis; Morales, Alexandra; Sanchez, Ángel; Fanjul, Berta; Ramírez, Carmen María y Ureña, Olga. *“Informe del Sector de las Tecnologías de la Información en España 2008. Edición 2009.”* Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009.
- Sieber, Sandra; Valor, Josep y Porta, Valentín. *“Los sistemas de información en la empresa actual”*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, 2006.
- Viña Remigio, Eva M^a. *“Estudio del estado actual, tendencia, propuesta de mejora, efectos sobre la gestión del sector cerámico: una propuesta desde la metodología “Information Technology Strategic Generic Actions (ITSGAs)”*.” Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1999.

Willcocks, Leslie. *Information Management. The evaluation of information systems investments*. Chapman & Hall, London, 1994.

PÁGINAS WEB Y ENLACES DE INTERNET

Documentos legislativos:

Noticias jurídicas:

<http://noticias.juridicas.com/>

Sindicato de Médicos de Asistencia Pública:

<http://www.simap.es/leyes/rdlssss.pdf>

Boletín Oficial del Estado

<http://www.boe.es>

Derecho.com:

<http://www.derecho.com/>

Web Laboral-Social:

<http://www.weblaboral.net/>

Principales mutuas:

Mutua ASEPEYO:

<http://www.asepeyo.es/>

Mutua FREMAP:

<http://www.fremap.es/>

Mutua Fraternidad Muprespa:

<http://www.fraternidad.com/>

Otros:

Comfia, Comisiones Financiero y Administrativo (es la Federación de Servicios Financieros y Administrativos de CC OO):

<http://www.comfia.net/>

Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo:

<http://www.amat.es>

Real Academia Española, (diccionario on-line de la lengua española):

<http://www.rae.es/>

Google (buscador de páginas web):

<http://www.google.es/>

Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud

<http://istas.net/>

Expansión.com (periódico digital):

<http://www.expansion.com/>

CES, Consejo Económico y Social de España 2008:

<http://www.ces.es/>

DBK. Análisis de sectores:

<http://www.dbk.es/>

Wikipedia. La enciclopedia libre:

<http://es.wikipedia.org/>

Organización Argentina de Producción, Logística y Operaciones:

<http://www.oaplo.com.ar/>

Ministerio de Trabajo e Inmigración:

<http://www.mtas.es/>

Intel:

<http://www.intel.com/>

Centro de Estudios Financieros:

<http://www.marketing-xxi.com>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

<http://www.mityc.es>

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI):

<http://www.ontsi.red.es>

DOCUMENTOS LEGISLATIVOS

Ley de Accidentes de Trabajo de 22 de diciembre de 1955

Ley de Bases de la Seguridad Social de 1963

Reglamento de Colaboración aprobado por el RD.1509/1976 de 21 de mayo que regula las mutuas patronales de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

Real Decreto 2930/1979, de 29 de diciembre, por el que se revisa la tarifa de primas para la cotización a la seguridad social por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento sobre colaboración de las Mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social

Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social

Orden de 2 de agosto de 1995 por la que se aprueba la composición de las Comisiones de Control y Seguimiento en la gestión desarrollada por las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, así como el reglamento de régimen y funcionamiento de las mismas.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales

Real Decreto 428/2004, de 12 de marzo

Real Decreto 688/2005, de 10 de junio

Real Decreto 38/2010 de 15 de enero, publicado en el Boletín Oficial del Estado del 16 de enero