

GRUPOS ESTRATÉGICOS DEL MERCADO DE ISAPRES ABIERTAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO: EL CASO DE CHILE

STRATEGIC GROUPS OF THE OPEN ISAPRES MARKET AND THEIR RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE: THE CASE OF CHILE

Luis Araya-Castillo^a · Pablo Ferreiro^b · Manuel Escobar-Farfán^c

Clasificación: Trabajo empírico – investigación
Recibido: 03 de octubre de 2015 / Aceptado: 13 de enero de 2016

Resumen

El sistema de salud de Chile se encuentra dentro de los sectores que el actual gobierno pretende intervenir a través de reformas. En este escenario, los tomadores de decisiones y los gestores públicos necesitan conocer la dinámica competitiva del mercado de las instituciones de salud previsual (Isapres) abiertas. Considerando esta situación, se analizó el mercado de Isapres abiertas con la teoría de los grupos estratégicos. A través del análisis factorial exploratorio se concluye que las dimensiones estratégicas que determinan el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas son las de capital humano, publicidad y ámbito. Una vez determinadas las variables (o dimensiones) estratégicas, se hace uso del análisis de clúster de k medias para agrupar a las siete Isapres abiertas que participan en el mercado. Las Isapres abiertas se agrupan en cinco conglomerados (o grupos estratégicos) en función del posicionamiento que tienen en cada una de las dimensiones estratégicas. Finalmente, con el análisis de correlación de Pearson se concluye que la inversión de recursos en publicidad no tiene impacto en el desempeño de las Isapres abiertas, que la inversión de recursos en las fuentes de capital humano impacta en la participación de mercado y en los indicadores financieros, y que las decisiones que se adoptan en las fuentes de ámbito tienen impacto en la participación de mercado, margen del cotizante e indicadores financieros.

Palabras clave: grupos estratégicos, desempeño, sistema de salud, Isapres abiertas, Chile.

Abstract

The health care system in Chile is among those sectors that the current government intends to intervene in through reforms. In this case, the decision makers and the public management need to know the competitive dynamic of the open Isapres market. Considering this situation, the theory of strategic groups was used to analyze the open Isapres market. Through an exploratory factorial analysis it was concluded that the strategic dimensions that determine the competitive behavior of open Isapres are human capital, advertising and scope. Once the strategic variables (or dimensions) were determined, the K Cluster measure was used to group together the 7 open Isapres that partici-

^a Ph. D. in Management Sciences (ESADE Business School), doctor (c) en Empresa (Universidad de Barcelona), master of research in Management Sciences (ESADE Business School), máster universitario en Investigación en Ciencias de la Gestión (Universidad Ramon Llull), magíster en Marketing (Universidad de Chile), máster en Dirección Estratégica (Universidad de León), máster en Consultoría Estratégica (Universidad de Valencia), ingeniero comercial (Universidad de Chile), licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas (Universidad de Chile), licenciado en Gestión de Calidad Total (Universidad Católica del Norte) y bachiller con mención en Humanidades y Ciencias Sociales (Universidad de Chile). Profesor titular e Investigador, EGEU Business School (Chile). Correo electrónico: luis.araya@egeu.cl

^b Magíster en Economía Aplicada (Universidad de Chile) y licenciado en Sociología (Universidad de Chile). Asistente de investigación, Núcleo de Investigación Empresa, Sociedad y Tecnología (NEST), Facultad de Emprendimiento y Negocios, Universidad Mayor (Chile). Correo electrónico: pablo.ferreiro@umayor.cl

^c Ingeniero comercial (Universidad de Santiago de Chile) y licenciado en Ciencias de la Administración (Universidad de Santiago de Chile). Profesor instructor, Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Correo electrónico: manuel.escobar@usach.cl

pate in the market. The open Isapres are grouped into 5 conglomerates (or strategic groups) based on the positioning they have in each one of the strategic dimensions. Finally, with the Pearson correlation analysis it is concluded that resource investment in advertising does not have an impact on the performance of the open Isapres, that the resource investment in sources of human capital impact the market participation and the financial indicators, and that the decisions that are adopted in the sources of scope have an impact on the market participation, margin contributor and financial indicators

Keywords: Strategic groups, performance, health system, open Isapres, Chile.

.....

Introducción

Dentro de la serie de reformas que impulsa el actual gobierno, las reformas a la salud y al sistema de Isapres están dentro de las anunciadas por la presidenta de la República durante su campaña. Por el momento, la información sobre la reforma al sistema de salud y el debate sobre esta, aún son escasos y secundarios respecto a la reforma tributaria y educacional. Trabajo y salud parecieran ser el próximo desafío del gobierno, por lo que la totalidad del sistema de salud de Chile estará en la óptica de la prensa, opinión pública, políticos, expertos, académicos, directivos de las Isapres y cotizantes.

Es altamente probable que durante la discusión sobre el actual sistema de salud y sus posibles alternativas surjan comparaciones con los sistemas de salud de otros países. Sin embargo, aún falta un mayor entendimiento sobre cómo opera el sistema de salud en Chile, en especial, en lo que respecta al desempeño y la dinámica competitiva de las aseguradoras o Isapres. Esto es relevante, por cuanto los tomadores de decisiones de las Isapres deben evaluar el impacto que los posibles cambios que considere la reforma al sistema de salud pueden tener sobre la dinámica competitiva del mercado y, con esto, en el desempeño de sus instituciones.

Las instituciones de salud previsual, o Isapres, operan como administradoras privadas con fines de lucro, del 7% que se descuenta obligatoriamente del salario de cada persona con contrato de trabajo. A cambio de esto, las Isapres ofrecen distintos planes de atención de salud, con distintos niveles de atención y cobertura. Cabe destacar que las Isapres no están solas, ya que el sector público participa a través del Fondo Nacional de Salud (Fonasa). El Fonasa administra y financia las prestaciones de salud de aquellos trabajadores que no han optado por el sistema privado, o de aquellas personas que no pueden pagar las atenciones mínimas expresadas en las garantías explícitas en salud.

Por lo tanto, considerando las características del sistema de salud privado de Chile, existe la necesidad de estudiar el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas

(de aquellas que participan en el mercado) con una mirada estratégica. Dado esto, en lo que sigue se analiza el mercado de Isapres abiertas de Chile bajo la perspectiva de la teoría de grupos estratégicos. La aproximación mediante los grupos estratégicos es útil para entender el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas, por cuanto reconoce que en el desempeño obtenido por ellas, intervienen tanto factores de la industria como de la dotación de recursos y capacidades. Con esto los directivos de las Isapres abiertas podrán estudiar la dinámica competitiva del sector y analizar si sus decisiones estratégicas son pertinentes con la posición que tienen en el mercado. Por otro lado, entender la dinámica competitiva de las Isapres puede ser un importante insumo desde el punto de vista de la política pública. Esto porque los gestores públicos podrán conocer el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas, y con esto adoptar decisiones de políticas públicas que contribuyan a mejorar el sistema de salud de Chile.

El resto de este trabajo se ordena de la siguiente manera. Primero, se hace una descripción del sistema de salud de Isapres (y en especial de las Isapres abiertas) de Chile y su dinámica competitiva. Además, se hace una descripción y revisión de la literatura sobre la teoría de los grupos estratégicos. Posteriormente, se analizan las distintas metodologías utilizadas en la determinación de los grupos estratégicos y se explica la metodología y enfoque de grupo estratégico que sigue esta investigación. Una vez hecho esto, se presentan los resultados sobre la determinación de las variables estratégicas del mercado de Isapres abiertas y sobre la configuración de los grupos estratégicos para, finalmente, estudiar el desempeño de los grupos estratégicos y formular las conclusiones, limitaciones e implicancias del estudio.

Sistema de salud en Chile

Actores del sistema de salud

El sistema de salud en Chile es un sistema mixto tanto en financiamiento como en aseguradoras, atención y

prestaciones en salud. Este esquema es regulado por la Superintendencia de Salud, luego, como fuentes de financiamiento aparecen el Estado, las empresas y las personas (cotizantes). Como aseguradoras existen las cerradas —Fuerzas Armadas y las mutuales respectivas de empresas—, y las que participan en el mercado abierto —instituciones de salud previsual (Isapres) y el Fondo Nacional de Salud (Fonasa)—. De todas estas, las Isapres se declaran abiertamente con fines de lucro. Además, en el área de prestaciones conviven hospitales públicos y privados, como también otros tipos de prestadores de servicios y productos de salud.

Las Isapres abiertas son Colmena Golden Cross, Cruz Blanca, Vida Tres, Ferrosalud, Masvida, Banmédica, Consalud y Alemana Salud^d. Por su parte, las Isapres cerradas son San Lorenzo, Fusat, Chuquicamata, Río Blanco, Fundación y Cruz del Norte. En lo que sigue, se analiza la dinámica competitiva del mercado de Isapres abiertas, por cuanto en las Isapres cerradas se observa un comportamiento competitivo diferente (no participan en el mercado para captar a sus cotizantes).

Dinámica competitiva del mercado de Isapres abiertas

En 1990 existían veintiún Isapres abiertas, pero a partir del 2000 se observa una tendencia a la desaparición (o absorción) de actores en el mercado, registrándose actualmente siete abiertas (Narbona y Durán, 2009). Para analizar el aumento de la concentración del mercado se calculó el índice IHH para el periodo 2000 al 2012, que mostró una clara alza de la concentración con respecto al año 2000 (PUCV, 2012).

De las siete Isapres vigentes, Banmédica y Vida Tres pertenecen a un mismo grupo. Con respecto a Ferrosalud, cabe destacar que partió como una Isapre cerrada depen-

diente de Ferrocarriles del Estado, luego entró al mercado abierto. Ferrosalud tiene una participación mínima en el mercado y además no tiene presencia de sucursales en más de dos regiones, por lo que se puede considerar que por su naturaleza, tiene una estrategia de comportamiento muy diferente a las otras Isapres abiertas. Esto implica que Ferrosalud no ha desarrollado los recursos y capacidades distintivas que las Isapres abiertas utilizan para alcanzar ventajas competitivas y ocupar posiciones de liderazgo en el mercado.

Las Isapres abiertas, en 1990, concentraban un 93% de los cotizantes frente a un 7% de las Isapres cerradas, diferencia que se ha ido ampliando con el tiempo, ya que el 2012 las Isapres abiertas poseían un 97% de los cotizantes (PUCV, 2012). Dentro de las Isapres abiertas, Consalud concentra un 21,5% del mercado, Cruz Blanca un 21,2%, Banmédica un 20,8%, Colmena un 16,1%, Masvida un 15,2%, Vida Tres tiene un 4,4% y Ferrosalud un 0,8% (Superintendencia de Salud, 2013).

En cuanto a la cantidad de afiliados, según la Superintendencia de Salud para el año 2013, Consalud es la Isapre que más afiliados tiene con más de 361.000, le sigue Cruz Blanca (357.000), Banmédica (354.000), Colmena (270.000), Masvida (256.000), Vida Tres (75.000) y, finalmente, Ferrosalud con aproximadamente 13.000 afiliados. Si los afiliados se ordenan por tramos de ingresos, tal y como se observa en la tabla 1, las Isapres se pueden ordenar en tres grupos de acuerdo con los tramos donde se concentran sus cotizantes: Grupo 1: Colmena, Masvida y Vida Tres; Grupo 2: Banmédica y Cruz Blanca y Grupo 3: Consalud y Ferrosalud (PUCV, 2012).

Agostini, Saavedra y Willington (2004) destacan que en este mercado existe un alto grado de integración vertical entre las aseguradoras y prestadoras de salud, lo que aumenta los costos de los entrantes disminuyendo su competitividad. Además, se hace referencia a la existencia de un mercado relevante bien definido y diferenciado

^d La Superintendencia de Salud muestra a Alemana Salud como Isapre vigente, pero aún no entra en operaciones.

Tabla 1. Distribución de afiliados por tramos de ingreso

| Tramos* | Isapre | | | | | | |
|-----------------|------------|----------|-------------|-----------|-----------|---------|---------|
| | Ferrosalud | Consalud | Cruz Blanca | Banmédica | Vida Tres | Masvida | Colmena |
| < 200 | 2% | 3% | 2% | 2% | 3% | 1% | 2% |
| 200-399 | 14% | 16% | 7% | 9% | 5% | 4% | 4% |
| 400-599 | 12% | 18% | 13% | 14% | 7% | 9% | 9% |
| 600-799 | 8% | 15% | 13% | 13% | 7% | 10% | 10% |
| 800-999 | 4% | 10% | 10% | 10% | 7% | 10% | 9% |
| 1.000-1.199 | 2% | 7% | 8% | 7% | 6% | 9% | 8% |
| 1.200-1.399 | 1% | 5% | 8% | 6% | 7% | 8% | 7% |
| >= 1.400 | 2% | 13% | 25% | 23% | 38% | 35% | 38% |
| Sin información | 53% | 13% | 14% | 17% | 20% | 13% | 13% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

*Miles de pesos

Fuente: PUCV (2012).

por el perfil de los cotizantes y por las características del servicio de las Isapres abiertas en comparación con el servicio público entregado por Fonasa. Finalmente, los autores destacan el alto nivel de asimetrías de información que tienen las Isapres sobre los afiliados y cotizantes en cuanto a la oferta de planes. Usualmente la Isapre ofrece a los cotizantes un bajo porcentaje de los planes posibles, hecho desconocido por los cotizantes que finalmente eligen un plan sin saber si este es el que les conviene. Estas características hacen que las Isapres puedan ejercer poder de mercado recortando la cobertura de sus planes y aprovechando la baja movilidad de los cotizantes entre las Isapres (Agostini *et al.*, 2004), tal así que desde el 2013 el mercado de las Isapres ha vuelto a estar bajo la observación de la FNE.

Dentro de la dinámica competitiva de las Isapres se suelen considerar como las variables más importantes (donde se focaliza el gasto de las Isapres) el precio y la cobertura de los planes, la calidad de los prestadores asociados a cada Isapre, el gasto en publicidad y los gastos asociados a las ventas. Sin embargo, es difícil determinar si existe colusión a través de estas variables, por lo que se pueden utilizar proxies como la tasa de rotación de afiliados (Agostini *et al.*, 2004). Además, existe la posibilidad de que las Isapres obtengan poder de mercado, esto porque el servicio ofrecido no tiene sustitutos y debido a la asimetría de información el cotizante pareciera comportarse en forma inelástica al precio.

Teoría de los grupos estratégicos

Concepto y características

Se entiende por grupo estratégico al conjunto de empresas que compiten en una industria sobre combinaciones similares de alcance o ámbito de actuación en el mercado y de compromiso de recursos (Cool y Schendel, 1987). El auge de este concepto comenzó en 1972 con Hunt, quien buscó explicar las diferencias de desempeño entre las empresas que competían en el sector de electrodomésticos de línea blanca en Estados Unidos.

Los grupos surgen dentro de una industria debido a la heterogeneidad del producto-mercado, a que los recursos no son fácilmente imitables y a las barreras a la movilidad (Mehra y Floyd, 1998). Las barreras de movilidad son relevantes para que las tasas de rentabilidad se mantengan a lo largo del tiempo, puesto que son aquellos factores los que impiden o dificultan la entrada al grupo estratégico de empresas de otras industrias y de otros grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1980). Sin embargo, los movimientos estratégicos son posibles (McGree, Thomas y Pruett, 1995). Esto es

porque algunas empresas pueden cambiar su orientación estratégica y trasladarse hacia clústeres más deseables o pueden optar por definir una posición grupal competitiva completamente nueva (García Martínez, Poole, Del Campo y López, 2011).

Las industrias pueden estar formadas por varios grupos estratégicos o solo uno, si todas las empresas siguen la misma estrategia (O'Regan *et al.*, 2011). Se espera que empresas dentro de un mismo grupo cuenten con estrategias y recursos similares y compitan intensamente unos con otros (DeSarbo y Grewal, 2008). Por lo tanto, los grupos estratégicos permiten explicar la posición competitiva de cada empresa del sector en relación con sus competidores (Rondán Cataluña, Navarro García, Díez de Castro, Rodríguez Rad y Guisado González, 2010). Esto porque la teoría de grupos estratégicos presupone que las empresas se posicionan en su entorno competitivo a lo largo de un reducido número de dimensiones estratégicas que les caracterizan, les otorgan determinadas ventajas y constituyen barreras de movilidad entre grupos similares (Caves y Porter, 1977). Esto implica que las empresas pertenecientes a un mismo grupo son capaces de responder de manera similar a perturbaciones, reconocen su mutua dependencia y anticipan de forma precisa la reacción del resto del grupo (Prior y Surroca, 2001).

Enfoques de estudio

Las investigaciones han estudiado el concepto de grupo estratégico principalmente desde las perspectivas de la organización industrial y de la teoría de los recursos y capacidades (Thieme, Araya-Castillo y Olavarrieta, 2012). La organización industrial argumenta que un grupo estratégico está formado por el conjunto de empresas dentro de una industria que tienen recursos específicos similares y ello les conduce a seguir estrategias comunes (Porter, 1980). Por otra parte, la teoría de recursos y capacidades argumenta que los grupos estratégicos se basan en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una misma industria (Bogner *et al.*, 1993; Cool, Dierickx y Martens, 1994; Mehra y Floyd, 1998). Dado esto, la heterogeneidad en la base de recursos y capacidades de las empresas es la principal fuente de las diferencias observadas en cuanto a resultados (Wernelfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Ambos enfoques se diferencian en los elementos considerados para la determinación de los grupos estratégicos. La teoría de recursos y capacidades hace uso de elementos relacionados con la estrategia de la empresa (elementos internos) y la organización industrial de la

estructura de la industria (elementos externos). Dado esto, diversos autores sostienen que el estudio de los grupos estratégicos debe considerar las dimensiones estratégicas propias del ámbito en que estos se sitúan, las cuales deben contener tanto elementos externos (producto-mercado), como internos (recursos de la empresa) (Galbraith y Schendel, 1983; Cool y Schendel, 1987; Aaker, 1988).

Grupos estratégicos y desempeño

Uno de los temas principales en el campo de la dirección estratégica trata las razones que llevan a algunas empresas a lograr diferentes niveles de desempeño (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Esto explica que el impacto de la pertenencia a un grupo en el desempeño empresarial sea un tema central en la literatura sobre grupos estratégicos (Hervás, Dalmau y Garrigós, 2006; Pereira, Claver y Molina, 2011). Sin embargo, la evidencia empírica disponible es contradictoria, por cuanto algunos estudios han encontrado diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos (ver por ejemplo, Oustapassidis, 1998; Coombs, Ketchen y Hoover, 2004; Dikmen, Birgonul y Budayan, 2009), mientras que otros no han llegado a resultados concluyentes (ver por ejemplo, Peteraf y Shanley, 1997; Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabaté y Suárez-González, 2004; Claver, Molina y Pereira, 2006).

La inconsistencia de los resultados puede ser atribuida a diferentes factores. En primer lugar, aún no existe consenso sobre las dimensiones estratégicas que deberían ser consideradas para la obtención de los grupos estratégicos (Dikmen *et al.*, 2009). En segundo lugar, se argumenta que la inconsistencia de los resultados se debe a que las estrategias no pueden ser fácilmente imitadas a causa de las barreras a la movilidad (Shah, 2007). En tercer lugar, es posible que los diferentes resultados tengan como explicación que el desempeño obtenido se encuentra determinado por las condiciones del mercado, tales como su madurez o nivel de concentración (Shah, 2007). En cuarto lugar, los resultados contradictorios se pueden explicar en razón de las diferentes medidas de desempeño que son utilizadas, así como en el número de grupos estratégicos que se establecen (Claver, Molina y Quer, 2002).

A pesar de estas críticas el concepto de grupo estratégico ha emergido como una construcción analítica de gran utilidad práctica (González, 2001). Esto se debe a que la división de la industria en grupos estratégicos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor que el que favorece el análisis de una sola empresa, y de

una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores.

Sin embargo, en la literatura de grupos estratégicos son escasos los estudios que analizan a los sistemas de salud. Para el caso específico de grupos estratégicos de Isapres en Chile, Bustos (2006) buscó identificar grupos estratégicos en el sector de Isapres chileno para el año 2004. La idea del estudio es capturar el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar el cliente por estar afiliado a una Isapre, puesto que la diferenciación observada reflejaría identificación de marca y lealtad de los cotizantes. Por su parte, Esper, Vargas Mas y Murillo (2009) hacen un estudio más general, pero aún enfocado en el sector asegurador de España, sobre grupos estratégicos y competitividad. Se analiza la evolución dinámica de las empresas para el periodo 2001 al 2005. Se aplica un proceso de dos etapas para la formación de los grupos estratégicos y la evolución temporal tanto de las estrategias como de los grupos. También en el campo de las aseguradoras, Rojas, Montoya y Garcés. (2010) estudian la conformación y variación de los grupos estratégicos en Colombia para el periodo 2000-2006. En este caso se trata de un análisis longitudinal, puesto que para la conformación de los grupos estratégicos se utilizan los datos del 2006. Los autores encuentran que el análisis de grupos estratégicos es de gran ayuda para categorizar y determinar los grupos, estrategias y desempeño de las empresas. Además de encontrar una consistencia temporal de la cantidad de grupos, también concluyen que la conformación de los grupos estratégicos se mantiene en el tiempo y que dichos grupos están relacionados con el desempeño de las empresas que los conforman.

Metodología

En este trabajo se analiza el comportamiento de las Isapres abiertas en Chile según la teoría de grupos estratégicos. La metodología que se utiliza con mayor frecuencia en la configuración de los grupos estratégicos consiste en dos etapas, las cuales son determinar las variables estratégicas a través del análisis factorial exploratorio y, posteriormente, obtener los grupos estratégicos mediante el análisis de clúster (Hervás *et al.*, 2006). La investigación se focaliza en determinar las dimensiones (variables) estratégicas que definen el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas. Una vez hecho esto, se agrupan las Isapres abiertas de acuerdo con el posicionamiento que tienen en cada una de las dimensiones estratégicas y se analiza si la inversión en estas dimensiones estratégicas tiene impacto en el desempeño de las instituciones participantes.

La muestra está compuesta por el total de Isapres abiertas que se encuentran vigentes y participan en el mercado de Chile. Se trabajó con información publicada por la Superintendencia de Isapres y la que aparece en la memoria de las instituciones analizadas. Esta información se encuentra actualizada al 31 de diciembre del 2013. Las variables consideradas en la investigación hacen referencia a la inversión de recursos y decisiones estratégicas que siguen las Isapres abiertas en Chile.

Con la información recolectada se aplicó el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2005). Este análisis permitió obtener las dimensiones estratégicas en función de las cuales compiten las Isapres abiertas. Sin embargo, aun cuando el análisis de componentes principales sea apropiado, esto no garantiza que los resultados obtenidos sean estadísticamente significativos. En razón de esto, se analizó la validez y confiabilidad de las dimensiones estratégicas (Nunnally, 1978, 1987).

Una vez determinadas las dimensiones estratégicas, se procedió a clasificar las distintas Isapres abiertas en grupos a través del análisis de clúster de k medias (Malhotra, 2004). Con este procedimiento, se obtuvieron grupos relativamente homogéneos de Isapres abiertas; esto porque se identifican grupos de Isapres abiertas que siguen estrategias diferentes según los parámetros observados en estas. Para validar la clasificación obtenida se procedió a realizar el test One-Way Anova, con el cual se busca detectar diferencias significativas entre los grupos para todas las variables (Malhotra, 2004).

Sumado a lo anterior, se estudió la relación existente entre la pertenencia a los grupos estratégicos y el desempeño de las Isapres abiertas mediante el análisis de correlación de Pearson (Hervás *et al.*, 2006). Con este análisis se busca indagar si la pertenencia a los grupos, y por ende la inversión en determinadas dimensiones estratégicas, tiene impacto en el desempeño de las Isapres abiertas.

Resultados

Dimensiones estratégicas del mercado de Isapres abiertas

De acuerdo con el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (Hair *et al.*, 2005), las dimensiones estratégicas en función de las cuales compiten las Isapres abiertas chilenas son: 1) capital humano, 2) publicidad y 3) ámbito. El análisis de componentes principales es apropiado (con un nivel de confianza del 95%), por cuanto en el test de adecuación de la muestra el valor de KMO (0,767) cumple con la condición de ser mayor o igual a 0,5. Además, se cumple con que la probabilidad (0,000) asociada al test de Bartlett (p-value) es menor al nivel de significancia de 0,05 (Malhotra, 2004).

En la tabla 2 se observa que el conjunto de variables cumple con el requisito de tener varianza común con el componente (comunalidad de extracción) como mínimo de 0,5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998). Además, es posible apreciar que los tres componentes explican un 88,964% de la varianza total, lo cual cumple con el mínimo exigido de un 60% (Malhotra, 2004). Junto con esto, la carga de cada variable con el componente (carga factorial) cumple con el mínimo exigido de 0,4 (Larwood, Falbe, Kriger y Miesing, 1995).

El factor 1 (dimensión estratégica 1) ha sido denominado “capital humano”, por cuanto está formado por las variables número de trabajadores y número de vendedores. Estas variables hacen referencia a decisiones estratégicas realizadas por las Isapres abiertas con el objetivo de incrementar su equipo de trabajo, y con esto poder contar con una estructura organizacional adecuada a sus requerimientos, además de poder ofrecer un mejor servicio. Por su parte, el factor 2 (dimensión estratégica 2) ha sido denominado “publicidad”, por cuanto está formado por la inversión publicitaria realizada por las Isapres (en M\$). Las Isapres abiertas invierten en publicidad

Tabla 2. Determinación de las variables estratégicas

| Dimensión estratégica | Variabes | Cargas factoriales | Comunalidad de extracción | Eigenvalues | Varianza explicada (%) | Varianza acumulada (%) |
|-----------------------|---|--------------------|---------------------------|-------------|------------------------|------------------------|
| 1 Capital humano | Número de trabajadores | 0,849 | 0,984 | 2,511 | 41,850 | 41,850 |
| | Número de vendedores | 0,840 | 0,981 | | | |
| 2 Publicidad | Inversión publicitaria (M\$) | 0,900 | 0,993 | 1,742 | 29,030 | 70,881 |
| 3 Ámbito | Número de regiones con sucursales | 0,677 | 0,981 | 1,665 | 27,746 | 98,627 |
| | Número de sucursales fuera de ciudad sede | 0,673 | 0,981 | | | |
| | Número de sucursales | 0,629 | 0,997 | | | |

Fuente: elaboración propia.

con el objetivo de persuadir, informar o recordar. Y el factor 3 (dimensión estratégica 3) ha sido denominado “ámbito”, por cuanto está formado por las variables número de regiones con sucursales, número de sucursales fuera de ciudad sede y número de sucursales. Estas variables hablan de la relación con la inversión que realizan las Isapres abiertas para abrir sucursales que les permitan acceder a una mayor cuota de mercado y responder de mejor manera a los requerimientos de sus cotizantes.

Considerando los valores de la varianza explicada (%), es posible sostener que la dimensión estratégica que determina en mayor medida el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas es “capital humano”. Esta dimensión es crítica en la dinámica competitiva del mercado, ya que los clientes valoran que las Isapres abiertas respondan en forma rápida y con eficiencia a sus requerimientos. En segundo lugar de importancia se encuentra la dimensión “publicidad”. La inversión en publicidad es relevante para las Isapres abiertas, por cuanto el producto (servicio) que ofrecen es del tipo compra comparada. Dado esto, las Isapres abiertas tienen la necesidad de invertir en publicidad para que el cliente las considere dentro de las opciones al momento de tomar su decisión, y para transmitir información sobre las características de sus planes y prestaciones (para aquellos clientes que se comportan de manera más racional). Y en tercer lugar se encuentra la dimensión “ámbito”. Esto se puede explicar por las características del servicio prestado por las Isapres abiertas. Una parte importante de los servicios ofrecidos por las Isapres abiertas se pueden realizar a través de la página de internet (de la intranet de las instituciones) o a través de la comunicación con un ejecutivo (o ejecutiva). Dado esto, se puede deducir que el número de sucursales no es un aspecto tan relevante en el modelo de negocios de las Isapres abiertas.

Se analizan los tipos de validez de contenido y discriminante (Nunnally, 1978). Se garantizó la validez de contenido con la confirmación de las variables estratégicas a través del análisis de estudios previos y de los comentarios de siete expertos y cinco directivos de Isapres abiertas (Deng y Dart, 1994). En lo que se refiere a la validez discriminante, se realizó el análisis de correlación entre los factores obtenidos (dimensiones estratégicas), comprobando que los coeficientes de correlación son en todos los casos nulos (García y Ruiz, 2007). En cuanto al análisis de confiabilidad, es posible sostener que existe consistencia interna en los constructos empleados para medir la dimensión estratégica capital humano, ya que el test de Pearson nos señala que la correlación es significativa con un nivel de confianza del 99% (el p-value es de 0,000). También existe consistencia interna en los constructos empleados para medir la dimensión estratégica ámbito, ya que presenta un valor del alfa de Cronbach superior a 0,6 (Hair *et al.*, 1998).

La validez de tipo convergente no se pudo llevar a cabo debido a que el tamaño muestral no permite realizar el análisis factorial confirmatorio a través de ecuaciones estructurales (Hair *et al.*, 2005). Considerando esto, se propone la validación estadística de las dimensiones estratégicas mediante el análisis de unidimensionalidad. Solo se analizan las dimensiones capital humano y ámbito, por cuanto la dimensión publicidad está compuesta por una variable. Los resultados permiten concluir que las dimensiones estratégicas presentan un buen grado de unidimensionalidad, ya que los valores de KMO de cada una de las dimensiones son mayores o iguales a 0,5 (Malhotra, 2004), y los valores de la varianza explicada son superiores a un 60% (Hair *et al.*, 1998). Además, los indicadores (ítems) presentan cargas factoriales superiores al mínimo exigido de 0,4 (Larwood *et al.*, 1995) (tabla 4).

Tabla 3. Validez discriminante y confiabilidad

| Dimensiones | Correlación de Pearson | Alfa de Cronbach | Combinaciones | Valores de correlación |
|----------------|------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
| Capital humano | 0,955 (0,001) | | Capital humano-Publicidad | 0,000 (1,000) |
| Publicidad | No aplica | No aplica | Capital humano-Ámbito | 0,000 (1,000) |
| Ámbito | | 0,857 | Publicidad-Ámbito | 0,000 (1,000) |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Estadísticos de unidimensionalidad con el modelo DIHEQS

| Dimensiones | VARIABLES | Comunalidad de extracción | Carga factorial | Test de adecuación de la muestra (KMO) | Varianza explicada (%) | Eigen value |
|----------------|---|---------------------------|-----------------|--|------------------------|-------------|
| Capital humano | Número de trabajadores | 0,978 | 0,989 | 0,500 | 97,760 | 1,955 |
| | Número de vendedores | 0,978 | 0,989 | | | |
| Publicidad | Inversión publicitaria (M\$) | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica |
| Ámbito | Número de regiones con sucursales | 0,946 | 0,972 | 0,567 | 96,284 | 2,889 |
| | Número de sucursales fuera de ciudad sede | 0,948 | 0,974 | | | |
| | Número de sucursales | 0,995 | 0,997 | | | |

Fuente: elaboración propia.

Grupos estratégicos en el mercado de Isapres abiertas
Con la validación teórica y estadística de las dimensiones estratégicas, se conformaron cinco grupos de Isapres abiertas. En la tabla 5 se observa la composición de estos cinco grupos estratégicos que se obtuvieron a partir del análisis clúster de *k* medias (Malhotra, 2004). El análisis es apropiado, por cuanto en la prueba One-Way Anova se cumple con que la probabilidad (0,000) asociada al test de Bartlett (p-value) es menor al nivel de significancia de 0,05 para cada una de las dimensiones consideradas (Malhotra, 2004).

El conglomerado 1 (grupo estratégico 1) está compuesto por la Isapre Consalud. Este conglomerado se caracteriza por invertir los recursos en la dimensión ámbito, por tener la menor puntuación en publicidad y presentar una inversión sobre el promedio en capital humano. El enfoque de este conglomerado en la dimensión ámbito se expresa en que tiene 57 sucursales nacionales. Otro conglomerado que se compone de solo una Isapre es el clúster 4 (grupo estratégico 4). La Isapre Masvida es parte de este conglomerado y se caracteriza por presentar la mayor puntuación en las dimensiones publicidad y ámbito, y por tener una inversión bajo el promedio en capital humano. Esto explica que la Isapre Masvida sea la que cuenta con una mayor inversión en publicidad y la que tiene el mayor número de sucursales nacionales (un total de 78).

Junto con esto, se encuentra el conglomerado 2 (grupo estratégico 2), conformado por las Isapres Ban-

médica, Colmena y Cruz Blanca. Este conglomerado es el más numeroso y se caracteriza por desplegar sus recursos en la dimensión capital humano, por tener una inversión sobre el promedio en publicidad y una inversión bajo el promedio en ámbito. El enfoque de los recursos en capital humano se explica porque estas Isapres son las que cuentan con el mayor número de trabajadores y vendedores. Finalmente, se encuentra el conglomerado 3 (grupo estratégico 3), que está compuesto por las Isapres Vida Tres y Ferrosalud. Este conglomerado se caracteriza por presentar la menor puntuación en las dimensiones capital humano y ámbito, y por tener una inversión bajo el promedio en la dimensión publicidad. Esto explica que las Isapres que componen este grupo sean las que cuentan con el menor número de trabajadores y vendedores, así como el menor número de sucursales nacionales.

Análisis de desempeño del mercado de Isapres abiertas

Una vez conformados los grupos estratégicos, se analiza la relación existente entre la inversión en las fuentes de las dimensiones estratégicas (capital humano, publicidad y ámbito) y los resultados de mercado (número de cotizantes, renta promedio cotizantes, ingreso cotización legal, ingreso cotización adicional voluntaria, ingreso total y utilidad ejercicio). Con este análisis se puede estudiar el desempeño de las Isapres abiertas en relación con sus decisiones estratégicas y despliegue de recursos. En la tabla 6 se observan las correlaciones

Tabla 5. Conformación de los grupos estratégicos

| Grupo estratégico | AFP | Capital humano | Publicidad | Ámbito |
|-------------------|---------------------------------|----------------|------------|----------|
| Clúster 1 | Consalud | 0,44723 | -1,62929 | 1,04641 |
| Clúster 2 | Banmédica, Colmena, Cruz Blanca | 0,88895 | 0,43460 | -0,27502 |
| Clúster 3 | Vida Tres, Ferrosalud | -1,08328 | -0,49594 | -0,75385 |
| Clúster 4 | Masvida | -0,94751 | 1,31737 | 1,28635 |

Fuente: elaboración propia.

resultantes entre el despliegue de recursos de las Isapres en las dimensiones o variables estratégicas y los resultados que se obtienen con estas inversiones.

En la tabla 6 se observa que la inversión de recursos en capital humano tiene impacto en el desempeño de los grupos estratégicos. Esto porque el número de trabajadores y vendedores se relaciona positivamente con el número de cotizantes, ingreso cotización legal, ingreso cotización adicional voluntaria e ingreso total. Es así como la inversión de recursos en la dimensión estratégica capital humano tiene impacto en los resultados de participación de mercado y en los indicadores financieros. Junto con esto, se observa que la inversión en publicidad no tiene impacto en el desempeño de los grupos estratégicos. Esto explica que los cotizantes consideran otras variables cuando deciden sobre la Isapre y el plan de salud a contratar. Es decir, la inversión en publicidad es un elemento de eficiencia operacional en el mercado de las Isapres abiertas y no una acción estratégica diferenciadora que permita conseguir ventajas competitivas. Finalmente, se observa que la inversión de recursos en la dimensión estratégica ámbito tiene impacto en el número de cotizantes, renta promedio cotizantes, ingreso cotización legal e ingreso total. Tal como sucede con la inversión de recursos en capital humano, las decisiones que adoptan las Isapres en la dimensión ámbito tienen impacto en la participación de mercado y en los indicadores financieros. No obstante, la inversión

de recursos en ámbito también tiene impacto en el margen que se puede conseguir con los cotizantes, ya que se relaciona de manera positiva con la renta promedio de los cotizantes.

Conclusiones, limitaciones e implicancias

El entorno actual de las Isapres abiertas de Chile es de incertidumbre, debido a que el gobierno se encuentra preparando reformas al sistema de salud. En este escenario, los tomadores de decisiones necesitan estudiar la dinámica competitiva del mercado en que participan sus instituciones. Con esto, los tomadores de decisiones podrán analizar la posición de sus instituciones y el impacto que la reforma podría tener en la dinámica competitiva y el resultado del sector. Asimismo, los gestores públicos necesitan estudiar la dinámica competitiva del mercado de las Isapres, por cuanto esto les permitirá formular e implementar cambios que contribuyan a mejorar la eficiencia del sistema de salud. Considerando lo anterior, esta investigación estudia el mercado de Isapres abiertas de Chile con la teoría de grupos estratégicos, por cuanto se asume que el desempeño de las Isapres se encuentra determinado por las características de la industria y por sus recursos y capacidades.

Se concluye que las dimensiones estratégicas que determinan el comportamiento competitivo de las Isapres abiertas son las de capital humano, publicidad y

Tabla 6. Relación entre variables estratégicas y resultados de desempeño

| | | Número de cotizantes | Renta promedio cotizantes (pesos) | Ingreso cotización legal (miles de pesos) | Ingreso cotización adicional voluntaria (miles de pesos) | Ingreso total (miles de pesos) | Utilidad ejercicio (millones de pesos) |
|--|------------------------|----------------------|-----------------------------------|---|--|--------------------------------|--|
| Número de trabajadores | Correlación de Pearson | 0,972** | 0,614 | 0,969** | 0,744 | 0,982** | 0,362 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | 0,143 | 0,000 | 0,055 | 0,000 | 0,424 |
| Número de vendedores | Correlación de Pearson | 0,886** | 0,644 | 0,902** | 0,802* | 0,945** | 0,351 |
| | Sig. (bilateral) | 0,008 | 0,119 | 0,005 | 0,030 | 0,001 | 0,441 |
| Inversión publicitaria (miles de pesos) | Correlación de Pearson | 0,530 | 0,728 | 0,684 | 0,322 | 0,634 | -0,042 |
| | Sig. (bilateral) | 0,221 | 0,064 | 0,090 | 0,482 | 0,126 | 0,929 |
| Número de regiones con sucursales | Correlación de Pearson | 0,926** | 0,782* | 0,916** | 0,751 | 0,941** | 0,484 |
| | Sig. (bilateral) | 0,003 | 0,038 | 0,004 | 0,052 | 0,002 | 0,271 |
| Número de sucursales fuera de la ciudad sede | Correlación de Pearson | 0,779* | 0,711 | 0,795* | 0,528 | 0,782* | 0,462 |
| | Sig. (bilateral) | 0,039 | 0,073 | 0,033 | 0,223 | 0,038 | 0,296 |
| Número de sucursales | Correlación de Pearson | 0,887** | 0,779* | 0,908** | 0,652 | 0,907** | 0,457 |
| | Sig. (bilateral) | 0,008 | 0,039 | 0,005 | 0,112 | 0,005 | 0,302 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

ámbito. Las siete Isapres abiertas que se encuentran vigentes a la fecha, se agrupan en cinco conglomerados (o grupos estratégicos) en función del posicionamiento que tienen en cada una de las dimensiones estratégicas. Es decir, las Isapres abiertas se agrupan en cinco conglomerados de acuerdo con las decisiones estratégicas e inversión de recursos que adoptan en las fuentes de capital humano, publicidad y ámbito. Además, se concluye que la inversión en publicidad no tiene impacto en el desempeño de los grupos estratégicos, que la inversión de recursos en capital humano tiene impacto en la participación de mercado y en los indicadores financieros, y que la inversión de recursos en ámbito tiene impacto en la participación de mercado, margen del cotizante y en los indicadores financieros.

Este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la dinámica competitiva de los mercados de salud varía entre los diferentes países. Dado esto, no es posible establecer un conjunto de dimensiones competitivas (o estratégicas) estándar. En segundo lugar, la validez y confiabilidad de los resultados se encuentra determinada por la información disponible. Los resultados obtenidos podrían tener un mayor grado de validez práctica en la medida en que se pudiera contar con una mayor cantidad de información. En tercer lugar, la futura investigación se debería centrar en analizar la consistencia temporal de los grupos estratégicos obtenidos. No obstante, el trabajo en cuestión aporta a la literatura, ya que permite estudiar el mercado de salud (de las Isapres abiertas) de Chile con una perspectiva estratégica (y no solo con un enfoque económico o sociológico).

Referencias

- Aaker, D. (1988). *Developing business strategies*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Agostini, C., Saavedra, E., & Willington, M. (2004). Colusión en el mercado de Isapres: modelación y evidencia empírica. Observatorio Económico Universidad Alberto Hurtado.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-129.
- Bogner, W., Mahoney, J., & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: A dynamic integration on two competing models. *Journal of Management Studies*, 30(1), 51-67.
- Bustos, L. (2006). Análisis de los grupos estratégicos: un estudio en el sector de Isapre chileno. *Revista Economía y Administración*, 67, 31-62.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contributed deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-261.
- Claver, E., Molina, J., & Pereira, J. (2006). Strategic groups in the hospitality industry: Intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain. *Tourism Management*, 27(6), 1101-1116.
- Claver, E., Molina, J., & Quer, D. (2002). Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo. Análisis empírico del sector de la construcción. *Economía Industrial*, 345, 147-158.
- Cool, K., & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the U. S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Cool, K., Dierickx, I., & Martens, R. (1994). Strategic groups, strategic moves and performance. En H. Daems & H. Thomas (eds.), *Asset stocks, strategic groups and rivalry*. Oxford, UK: Pergamon Press.
- Coombs, J., Ketchen, D., & Hoover, V. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.
- DeSarbo, W.S., & Grewal, R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal*, 29(3), 293-317.
- Dikmen, I., Birgonul, T., & Budayan, C. (2009). Strategic group analysis in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(4), 288-297.
- Esper, F. M. S., Vargas Mas, C., & Murillo, C. (2009). Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector asegurador español, 2000-2005. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 32-53.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- García Martínez, M., Poole, N., Del Campo, F., & López, D. (2011). Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 2(1), 89-113.
- García, P. M., & Ruiz, M. (2007). Configuraciones organizativas en sectores dinámicos y hostiles: adecuación al contexto sectorial, coherencia interna y resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, 111-148.

- González, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, 6(42), 153-162.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2005). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall International.
- Hervás, J. L., Dalmau, J. I., & Garrigós, A. (2006). 1972-2005: en la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿qué hemos aprendido? *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 12(1), 167-205.
- Hunt, M. (1972). Competition in the major home appliance industry (unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University).
- Larwood, L., Falbe, C., Kriger, M., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados* (4.^a ed.). México: Pearson Educación.
- McGree, J., Thomas, H., & Pruett, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6(4), 257-260.
- Mehra, A., & Floyd, S. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*, 24(4), 511-531.
- Narbona, K., & Durán, G. (2009). Caracterización del sistema de salud chileno. Enfoque laboral, sindical e institucional. Informe elaborado para el proyecto Araucaria. *Cuadernos de Investigación*, Fundación SOL, 11, 8-60.
- Newman, H. H. (1978). Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60(3), 417-427.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2th ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.
- O'Regan, N., Kluth, C., & Parnell, J. (2011). The demise of strategic groups as an influence on firm performance: lessons from the UK plastics industry. *Strategic Change*, 20, 111-126.
- Oustapassidis, K. (1998). Performance of strategic groups in the greek industry. *European Journal of Marketing*, 31(11/12), 962-973.
- Pereira, J., Claver, E., & Molina, J. (2011). Explaining the strategic groups-firm performance relationship: A multilevel approach applied to small and medium-sized hotel companies in Spain. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 411-437.
- Peteraf, M. (1993). Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528.
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18(1), 165-186.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Prior, D., & Surroca, J. (2001). *Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español* (Documento de Trabajo 2001/2). Universidad Autónoma de Barcelona.
- PUCV. (2012). Mercado de la salud privada en Chile. Estudio solicitado por la Fiscalía Nacional Económica, realizado por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Octubre del 2012, 89-130.
- Rojas Berrío, S. P., Montoya Restrepo, L. A., & Garcés Cano, J. E. (2010). Identifying strategic groups in the insurance subsector in Colombia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 137-162.
- Rondán Cataluña, F. J., Navarro García, A., Díez de Castro, E. C., Rodríguez Rad, C., & Guisado González, M. (2010). Estudio del *performance* de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa (IEDEE)*, 16(2), 43-62.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy. A research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shah, A. (2007). Strategic groups in retailing based on porter's generic market based strategies. *The Marketing Management Journal*, 17(1), 151-170.
- Superintendencia de Salud. (2013). *Ranking de Isapres, participación de mercado de cotizantes en las Isapres abiertas* [en línea]. Disponible en <http://ranking.superosalud.gob.cl/574/w3-article-4417.html>>.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L., & Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile. *Innovar*, 22(43), 105-116.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zúñiga-Vicente, J. A., Fuente-Sabaté, de la J. M., & Suárez-González, I. (2004). Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environment. *Journal of Business Research*, 57(12), 1378-1390.