



**Decanato de Posgrado**

**Tesis para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Tema:**

Desarrollo de un plan estratégico para facilitar la toma de decisiones efectivas en la empresa SAM Ambulancias, con cobertura en República Dominicana.

**Postulante:**

Luis Pavel Fernandez Mateo, matrícula A00104556

**Asesora:**

Msc. Graciela M. Morales Pacheco

Santo Domingo,  
República Dominicana

Agosto 2021

## RESUMEN

Las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo que incrementa constantemente. Esto implica que las organizaciones deben realizar esfuerzos para mantenerse funcionando de forma óptima, adaptando sus procesos a las necesidades del mercado en cuanto a aspectos tecnológicos, herramientas funcionales y capacidades competitivas. El sector salud se encuentra a prueba constantemente y se somete a exigencias vanguardistas ante la necesidad de disponer sistema de salud que garantice, en la mayor medida posible, la integridad física y psicológica del paciente. En este ámbito, esta investigación y propuesta tiene como objetivo general desarrollar un plan estratégico para la empresa S.A.M. Ambulancias que facilite la toma de decisiones. Priorizando las acciones que: permitan potenciar la marca de la organización ante su compromiso con ofrecer servicios de calidad, optimicen sus operaciones para adaptarlas a las necesidades del mercado y extiendan el alcance del negocio de forma sostenible. En este sentido, esta investigación ha tenido la necesidad de contar con fundamentos teóricos sólidos y especializados en materia de investigación, planeación estratégica y herramientas de análisis; conocimiento de las necesidades, ventajas, desventajas, factores relevantes tanto internas como externas, hallazgos y proyecciones a futuro de la empresa; y por último, aplicar de manera objetiva las herramientas como análisis VRIO, análisis PEST, matriz FODA y Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter que permitieron generar estrategias para la creación de un plan estratégico 2022-2025. Lo que impactaría de forma positiva la respuesta al cliente, el enfoque a satisfacción al cliente, la confiabilidad y la sostenibilidad.

# AGRADECIMIENTOS

Al iniciar el proceso del desarrollo del máster le agradezco sobremanera esta propuesta a:

Primero a Dios, que me ha acompañado con su bendición y su sabiduría infinita para desarrollar este trabajo con éxito. Te agradezco por la oportunidad, la fuerza, disciplina y la perseverancia que has puesto en mí para realizar satisfactoriamente este proceso.

A mi esposa Gardenia Montero, de manera muy especial, por haber apoyado, motivado e inspirado a continuar en el camino del éxito. Quien ha incitado a enfrentar con carácter y determinación los desafíos que he enfrentado en este trabajo. Esto no habría sido posible sin ti.

A mi madre, padre, hermanos y familiares, les agradezco profundamente haberme motivado y apoyado incondicional para mantenerme siempre en el camino correcto en la consecución de mi meta. Les doy gracias por la formación que me han dado, esto me ha permitido tener siempre presente los valores en mi accionar en cada momento de este proceso.

A Oviedo Mateo e Isaura Vargas, por haberme permitido realizar mi investigación en SAM ambulancias. Les agradezco profundamente su disposición, apoyo, entrega y estar cerca de mí siempre.

A mis compañeros de la maestría, quienes me han estado acompañando durante todo este proceso. Muchas gracias por confiar en mí y permitirme vivir esta experiencia a su lado.

A mi estimada profesora Graciela M. Morales Pacheco, quien me ha guiado con esmero por el camino correcto para poder concluir de manera satisfactoria el desarrollo de esta propuesta.

# ÍNDICE

RESUMEN .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTA DE TABLA .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 CONCEPTOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO EN EMPRESAS DE SERVICIO DE SECTOR SALUD.....	4
1.1. Historia del plan estratégico .....	4
1.2. Conceptos básicos de plan estratégico.....	7
1.3. Beneficios de un plan estratégico en las empresas .....	9
1.4. Aspectos relevantes del desarrollo e implementación de un plan estratégico.....	11
1.4.1. Etapas de la planeación estratégica.....	12
1.4.2. Visión, misión y objetivos.....	12
1.4.3. Análisis de factores externos .....	13
1.4.4. Análisis de factores interno.....	13
1.4.5. Cadena de valor .....	13
1.4.6. Formular estrategia: Matriz FODA .....	14
1.4.7. Las 5 Fuerzas de Porter .....	15
1.5. Actualidad de los planes estratégicos.....	17
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE AMBULANCIA DEL SECTOR SALUD.....	19
2.1 Diagnóstico de la empresa de servicio de sector salud. ....	19
2.2 Encuesta para identificar los factores necesarios a mejorar para la empresa. ....	21
2.3 Entrevista a expertos del área sobre el servicio de sector salud. ....	25
2.3.1 Información de la empresa .....	25
2.3.2 Mercado meta:.....	25
2.3.3 Aspiraciones a futuro .....	26
2.3.4 Información de negocios.....	26
2.3.5 Recursos disponibles.....	29
2.3.6 Información estratégica .....	30
2.4 Aspectos generales y hallazgos .....	30

2.4.1	Sobre los competidores: .....	30
2.4.2	Resumen de los hallazgos: .....	34
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS DE SALUD, EMPRESA S.A.M. AMBULANCIA S.R.L.....		36
3.1.	Diseñar un plan estratégico para una empresa del sector de servicios de salud SAM Ambulancias.....	36
3.1.1.	Breve información de empresa.....	37
3.1.2.	Crear la misión, visión y valores.....	37
3.1.3.	Análisis Interno.....	39
3.1.3.1.	Ventajas y desventajas competitivas.....	39
3.1.3.2.	Recursos disponibles.....	41
3.1.3.3.	Análisis VRIO de los recursos de SAM Ambulancias.....	44
3.1.3.4.	Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	46
3.1.4.	Análisis externo (macroentorno y microentorno) de la situación actual.....	48
3.1.4.1.	Análisis PEST.....	48
3.1.4.2.	Matriz que refleje las Oportunidades y Amenazas.....	50
3.1.4.3.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	51
3.1.5.	Matriz FODA:.....	54
3.1.6.	Otras estrategias.....	61
3.1.7.	Plan estratégico.....	62
3.2.	Presentación plan estratégico a los altos mandos.....	65
CONCLUSIONES.....		67
REFERENCIAS.....		69
ANEXOS.....		70

## LISTA DE TABLA

Tabla 1 Categorías de planeación.....	5
Tabla 2 Nivel de ingreso según el sector donde trabaja .....	23
Tabla 3 Recursos tangibles.....	41
Tabla 4 Recursos intangibles.....	44
Tabla 5 Análisis VRIO .....	45
Tabla 6 Matriz de fortalezas y debilidades.....	47
Tabla 7 Análisis PEST .....	50
Tabla 8 Matriz oportunidades y amenazas .....	51
Tabla 9 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter .....	52
Tabla 10 Matriz FODA .....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de aplicada a una empresa.....	14
Figura 2 Matriz FODA .....	15
Figura 3 Las 5 Fuerzas de Porter .....	17
Figura 4 Ubicación oficinas SAM Ambulancia.....	19
Figura 5 Sexo.....	22
Figura 6 Parámetro de edad.....	22
Figura 7 Sector donde trabaja.....	23
Figura 8 Conoce sector de servicio de mi investigación, servicios de ambulancia y alquiler o compra de equipos médicos.....	24
Figura 9 Empresas Reconocidas .....	24
Figura 10 Logo de la empresa .....	37
Figura 11 vehículos de la empresa.....	42
Figura 12 Equipamiento de las unidades.....	42

# INTRODUCCIÓN

La empresa S.A.M. Ambulancia S.R.L. es una organización que se dedica a la prestación de servicios de traslado de usuarios y el alquiler y venta de equipos médicos de las distintas provincias del país, registrada formalmente en 2014. En la actualidad se encuentra en un proceso de regularizar todas sus operaciones y aplicar las mejores herramientas gerenciales que permitan ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes y obtener una rentabilidad sostenible. Se identifica como una empresa especializada en brindar servicios de ambulancia en tiempo oportuno y con profesionalidad, la cual la caracteriza en todos sus productos y servicios. Cuenta con personal certificado, experimentado y apasionado con una meta de ser excelente en su actuar profesional, en miras a preservar la salud de los usuarios, satisfacer sus necesidades y aportar al sector salud de la República Dominicana.

Esta investigación, tipo descriptiva consiste en conocer las circunstancias, características, necesidades y comportamiento, mediante una descripción fehaciente de las actividades, proyectos y procesos que se desarrolla en la empresa. Se auxilió de la recolección, evaluación, verificación y sistematización de evidencias, es enfocada en aspectos puntuales de la realidad y en producir conclusiones exactas y enfáticas orientadas a exaltar las características de la empresa. Se presenta una propuesta de plan estratégico adaptado a la actualidad de la empresa; un análisis detallado y el desarrollo de estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados.

Como objetivo general de la investigación se considera: Desarrollar un plan estratégico para el periodo 2022-2025 que permita la toma de decisiones inteligentes, de forma eficiente y pertinente, para optimizar los resultados de la empresa. Para los objetivos específicos se considera: Impulsar la materialización de los proyectos estratégicos, proponer estrategias adaptadas a las condiciones actuales, desarrollar estrategias que eleven la competitividad, establecer estrategias enfocadas en la determinar el curso de acción para alcanzar el estatus futuro deseado de

la empresa y proponer acciones para incrementar la rentabilidad de forma sostenible. Por otra parte, atendiendo a la justificación de la investigación. Se debe tener presente que las operaciones de una empresa ameritan un conjunto de decisiones cada día en miras a optimizar de los recursos que disponen, estas decisiones determinaran el éxito (o fracaso) de la empresa a mediano y largo plazo. La toma de decisiones efectivas impacta en la salud financiera; la relación con los pacientes, la calidad de los productos y servicios; la capacidad para ofrecer productos y servicios; niveles de cumplimiento de los resultados esperados y niveles de rentabilidad del negocio.

Establecer el plan estratégico permite agilizar los procesos de toma de decisiones, fundamentarse en aspectos técnicos, establecer una metodología de trabajo, una gestión orientada al resultado y promover un ambiente de mejora continua en la dirección idónea para la empresa. Esto permite enfocar los esfuerzos, recursos de la empresa en satisfacer las necesidades significativas de la empresa, de cara a sus pacientes, interesados y resistencia al ambiente competitivo en que se desarrolla.

La implementación de este plan impacta en el incremento de la barrera diferenciadora ante sus competidores directos, aumento del interés por parte de los interesados y encaminar la empresa en garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Esta herramienta empresarial permite conocer en diferentes aspectos que compone una organización en cuando a: ventajas, desventajas, o recursos, metodologías, características, condiciones, modelos de negocio, necesidades, ambiente donde se desarrolla, entre otros. Representa una excelente solución para las empresas que se encuentra en desarrollo de su modelo de negocio, incrementar su rentabilidad y expansión, la cual provee una estructura que le permita apreciar sus debilidades, necesidades primordiales y oportunidades de mejora y un plan.

En la primera etapa de la investigación, conceptos sobre plan estratégico en empresas de servicio de sector salud, se documentan herramientas que permiten desarrollar estrategias ideales y superar una

ventaja competitiva en el ambiente empresarial. En este sentido, se muestra aspectos teóricos sobre la historia, concepto, beneficios, aspectos relevantes para su desarrollo y actualidad del plan estratégico. Se detalla un plan estratégico como una herramienta de utilidad en la actualidad donde se identifica su implementación en empresas de renombre y una parte elemental es la descripción simplificada, específica y práctica de las herramientas que comúnmente se utilizan en un plan estratégico, tales como: análisis de factores interno, análisis factores externo, misión, visión, valores, análisis FODA, y análisis de 5 fuerzas de Porter, para el posicionamiento estratégico interna y el posicionamiento estratégico externo.

Para la segunda etapa se realiza el diagnóstico de la empresa de servicio del sector salud, el cual consiste en un análisis detallado interno y externo de la empresa, aplicando las herramientas descritas en la primera etapa. Nos auxiliamos de técnicas de investigación, según el aspecto cuantitativo se utiliza encuesta y desde el aspecto cualitativo se contempla la entrevistas y observación (conjunto con las particularidades y restricciones que le atañen a cada uno). Estructurando la información necesaria y hallazgos para la creación del plan estratégico de la empresa. La tercera y última etapa, se propone un plan estratégico para la empresa **S.A.M. Ambulancia S.R.L. para los años 2022-2025** donde se puede describe la misión, visión y valores de la empresa acorde a las recomendaciones para su elaboración; un análisis de sus recursos de indicar el potencial como un aspecto relevante competitivo, una matriz FODA donde se identifican estrategias según las condiciones internas y externa de la empresa, otras herramientas propias de un plan estratégicos y por ultimo un plan compuesto con sus objetivos, estrategias, periodo de implementación y tácticas estratégicas. Todo esto con la intención de establecer las estrategias que le permitirán tomar decisiones de forma efectiva para mejorar de forma integral la organización.

# **CAPÍTULO 1 CONCEPTOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO EN EMPRESAS DE SERVICIO DE SECTOR SALUD.**

El desarrollo de un plan estratégico atiende a ofrecer una herramienta que permita mejorar el negocio, alcanzar los objetivos y los mecanismos para realizarlo. Permite conocer en diferentes aspectos lo que compone una empresa en cuanto recursos, metodologías, características, condiciones, modelos de negocio y necesidades. Empresa que se encuentra en desarrollo de su modelo de negocio y expansión se auxilian de esta herramienta para alcanzar una estructura que le permita apreciar sus debilidades, necesidades primordiales y oportunidades de mejora y un plan. Esto permite implementar estrategias y superar una ventaja competitiva en el ambiente empresarial. En este sentido, se muestra aspectos teóricos sobre la historia, concepto, beneficios, aspectos relevantes para su desarrollo y actualidad del plan estratégico.

## **1.1. Historia del plan estratégico**

Un plan estratégico es el resultado de una planeación estratégica. Este último concepto se origina a mediados del siglo XX como una herramienta vital para la alta gerencia, que aporta beneficios significativos a las organizaciones. Las empresas u organizaciones en general evalúan la efectividad de sus implementaciones, de realizar un plan estratégico a mediados del siglo requirió de investigaciones y publicaciones previas, como lo indica Torres (2015).

Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue si no hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros

con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente. (págs.7-8)

En la Tabla 1 se muestra el recuento de diez esquemas del proceso de planeación. En él se arroja una cronología que muestra el desarrollo histórico de este proceso, idóneo para aplicar en el plan estratégico resultado de la presente investigación.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Categoría</b>
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

Tabla 1 Categorías de planeación

Fuente: Torres Hernández, Z. (2015, pág. 19)

Se considera de interés los fundamentos que han llegado a estructurar los planes estratégicos empresariales como una herramienta gerencial vital, es preciso referirnos a la estrategia y planeación.

La estrategia que tiene sus orígenes en la antigüedad ha sido estudiada por diferentes autores, los cuales aprecian una relación directa de esta con las acciones militares.

Martin van Creveld se ha preguntado si realmente existía la estrategia antes de 1800. (...) Antes de 1800, los servicios de inteligencia y los sistemas de comunicación eran muy lentos y poco fiables. Por esta razón, los generales tenían que estar en la línea del frente —o al menos no muy detrás— con el fin de poder ajustar rápidamente los cambios y variaciones que

se produjeran en la batalla. No se atrevían a desarrollar planes de cierta complejidad. Adoptar medidas como dividir el ejército con el fin de atacar al enemigo desde distintas direcciones o mantener un equipo de retaguardia para asegurar el triunfo probablemente eran acciones que causaban mil dolores de cabeza logísticos a los mandos.(Freedman, 2013, pág. 56).

En el transcurso de la historia se han destacado algunas definiciones del término de estrategia elaboradas por algunos teóricos expertos en el tema y que ayudan a visualizar mejor el concepto. A continuación, algunos ejemplos:

- Harry Igor Ansoff (1979-1980): “Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa” (p. 131-148).
- Harry Igor Ansoff (1965) “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.
- En otro sentido K.R. Andrews (1965), define lo siguiente:

Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes Esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de Negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (p.71).

Estas definiciones nos permite realizar un concepto sistemático y amplio de estrategia para los años 60.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción, ofensiva o defensiva, para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en

el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial. (Porter, 1960).

La esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales.

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.”(Porter, 1996, pág. 64).

La planeación, por otra parte, ha encontrado autores interesados desde 1916 con H. Fayol, autor de *Teoría de la administración*, quien se refirió al termino como “Calcular el porvenir y prepararlo” (Torres Hernández, 2015, pág. 8). Eventualmente, autores posteriores como George R. Terry (1976) y Freemont E. Kast James E. Rosenzweig (1979) realizaron la denominación de planeación con un concepto más detallado.

## **1.2. Conceptos básicos de plan estratégico**

La creación de un plan estratégico, en un sentido amplio, es un ciclo que requiere fijar objetivos, fijar planes, toma de decisiones y entender los resultados. Se puede considerar como referencia lo expuesto por diferentes autores sobre el concepto de este plan.

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (Martínez & Milla , 2007, págs. 8-12).

“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Martínez & Milla , 2007, págs. 8-12).

La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un plan estratégico para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

(Hernández Rodríguez & Trevera Juárez, 2018, pág. 1588).

Este último concepto aporta criterios a considerar para el desarrollo de un plan estratégico de una empresa, considerando la situación actual de la misma, la competitividad y la visión estratégica como un conjunto.

Visto desde un punto de vista formal, un plan estratégico es producto de una planeación estratégica de empresas que se permiten echar una mirada al futuro, adaptarse a los cambios e implementar herramientas aplicables a su estructura. Es oportuno describir otros conceptos, complementados entre sí, sobre la planeación estratégica:

Steiner considera que “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (Steiner, 1983, pág. 21).

Rodríguez Valencia (2013) se refiere a la planeación estratégica como un proceso que contempla definición objetivos organizacionales, estrategias y políticas empresariales, para alcanzar y realizar planes a fin de asegurar la implantación de las estrategias y lograr el estado buscado.

George A. Steiner (1983) define de manera formal la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista diferentes: primero, con el porvenir de las decisiones actuales; segundo, como el proceso que se refiere al establecimiento de las metas organizacionales, la definición de las estrategias y políticas para lograrlas y el desarrollo de planes detallados para implementarlas y obtener los fines buscados; en tercer lugar, habla de la filosofía, haciendo un énfasis en el esfuerzo requerido para tomar acción ante pensamientos sobre el futuro; en cuarto y último, se refiere a la estructura, considerando la necesidad de unir y centralizar en esta los planes estratégicos, los planes a mediano corto plazo y planes operativos. Estos aspectos son relevantes para fundamentar la composición de un plan estratégico para una empresa y reflejar los resultados propios de la herramienta.

### **1.3. Beneficios de un plan estratégico en las empresas**

En el mundo empresarial deben ser debidamente justificadas y sustentadas las acciones en fundamentos teóricos y experiencia, por tanto, se acogen las ideas presentadas por Daniel Martínez y Artemio Milla (2007) sobre las razones para realizar un plan estratégico:

- Presenta situación económico-financiera y la madurez del negocio necesaria para establecer planes para alcanzar los objetivos y su sostenibilidad.
- Alcanzar los beneficios de esta herramienta de alta gerencia.

Los beneficios de la planeación estratégica se pueden expresar en forma general, debido a que cada empresa presenta factores diferenciadores y la aplicabilidad de esta herramienta permite adaptarse a estas. Los beneficios directos de crear este plan están el crear establecimiento de un propósito y objetivo; estructurar y documentar de forma personalizada y detallada el negocio; permite un marco de acción y la toma de decisiones relevantes; enfocar en dirección en las prioridades, y la gestión óptima de los recursos tangibles e intangibles.

Dentro de los beneficios notables, realizando un plan de forma sistemática, para las empresas se consideran los siguientes:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistemática en el futuro
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

(Martínez & Milla , 2007, págs. 8-12).

El hecho de gestionar los negocios con planificación de forma espontánea puede identificarse como una respuesta natural al desconocimiento de las implicaciones en los resultados, los objetivos que se proponen, competitividad y sostenibilidad del negocio. En esta investigación se encuentra afinidad con lo expuesto por Cesar Olguin-Camacho (2019) que expone que al realizar un

plan espontáneo o sin estructurar las actividades, puede arrojar resultados infructíferos por diversas razones:

- Que no se enfoquen al cumplimiento de la misión o a los objetivos generales.
- Que los objetivos no sean claros o no se plantearon.
- Que el tiempo y resultados planteados hayan sido mal estimados o muy ambiciosos.
- No se controló, ni se dio seguimiento oportuno para identificar errores tanto al procedimiento como al personal.
- Personal poco motivado para desempeñar bien los planes. (pág. 60).

#### **1.4. Aspectos relevantes del desarrollo e implementación de un plan estratégico.**

Comparto lo presentado por Daniel Martínez sobre quién debe realizar un plan estratégico. "(...) la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito" (Martínez & Milla , 2007, págs. 8-12).

El juicio de experto es, en ocasiones, requerido en la práctica un asesor que aporte las mejores objetividad, practicidad y enfoque. "En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente" (Martínez & Milla , 2007, págs. 8-12).

También, se considera relevante realizar los esfuerzos necesarios en el trabajo en equipo para alcanzar su estatus deseado se debe involucrar a toda la organización en el desarrollo del plan estratégico. Las empresas en la actualidad se han documentado por una tendencia a mantener e incrementar la creación de diferentes equipos como vía para alcanzar los objetivos, así

como los grupos de calidad aportan a entregar un producto orientado a la excelencia, trabajar en equipo para planeamiento estratégico aportaría las ventajas de este modo de trabajo.

#### **1.4.1. Etapas de la planeación estratégica**

Se considerarán las etapas del plan estratégico, las herramientas que comúnmente se utilizan, tales como: análisis de factores interno, análisis factores externo, misión, visión, valores, análisis FODA, objetivos, cadena de valor y análisis de 5 fuerzas de Porter para el posicionamiento estratégica interna y el posicionamiento estratégico externo.

#### **1.4.2. Visión, misión y objetivos**

##### **Visión**

La visión refleja la proyección actual de las expectativas de la empresa, lo que quiere ser y hacer la empresa en el futuro. Debe suponer un desafío significativo para la empresa, que con el paso del tiempo realizara conforme a lo establecido previamente.

##### **Misión**

De manera puntual se considera como misión empresarial aquello que pretende realizar en su entorno o ambientes social en que se desenvuelve, que pretende hacer y para quién lo va a realizar. Esta representa la razón de ser de la empresa, elemento diferenciador antes sus competidores.

##### **Objetivos**

Representan los resultados que desea alcanzar la empresa en un periodo determinado. Se considera utilizar la creación considerando el método SMART: Specific (específico), Mensurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante) y Timely (temporal). Para alcanzar el estado deseado, es

necesario la aplicación de análisis externos, análisis interno y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### **1.4.3. Análisis de factores externos**

Contempla la determinación de condiciones potenciales que afectan al comportamiento de la empresa e impactan el cumplimiento de sus actividades. Es acorde a las organizaciones en su entorno competitivo donde se identifican los aspectos ventajosos o positivos (conocidos como Oportunidades), los factores negativos (conocido como oportunidad).

Se consideran aspectos del entorno nacional e internacional, como también las variables en el marco de lo político-legal, económico, tecnológico y sociocultural.

#### **1.4.4. Análisis de factores interno**

En este aspecto se desarrollan los aspectos mencionados previamente como visión, misión y objetivos. También los recursos directos e indirectos aplicables a la empresa.

Considera la evaluación de la situación de la empresa para detectar los factores que contribuyen de forma positiva a la gestión (fortalezas) y los aspectos negativos que obstruyen el desempeño óptimo de la organización (debilidades).

#### **1.4.5. Cadena de valor**

Esta contempla las actividades estratégicas consideradas relevantes en una empresa, actividades que agregan valor significativo a los procesos, productos y servicios de la organización. Esta herramienta (utilizada comúnmente en la planeación estratégica) permite interpretar la competitividad y comportamiento

de costos, contemplando las actividades primarias y de apoyo como relevantes para el modelo de gestión.

Las actividades primarias, en un sentido amplio, contemplan la producción, logística, marketing, y atención al cliente. Mientras que las actividades de apoyos se consideran las vinculadas a desarrollo tecnológico, recursos humanos, infraestructura, entre otros. Como muestra la ilustración para una empresa:



Figura 1 Cadena de aplicada a una empresa.

Fuente: Torres Hernández, Z. (2015, pág. 142)

#### 1.4.6. Formular estrategia: Matriz FODA

Esta representa una matriz fundamental para el posicionamiento estratégico de la empresa. Consisten en una representación recoge las fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos o amenazas. El FODA (también conocido como DAFO, SWOT u otros) permite cuatro opciones diferentes tipos de estrategias, tales como:

- FA: Fortalezas/Amenazas
- FO: Fortalezas/Oportunidades
- DO: Debilidades/Oportunidades

- DA: Debilidades/Amenazas

	<b>(3) FORTALEZAS</b> 1. 2. 3. ∴ <i>n</i>	<b>(3) DEBILIDADES</b> 1. 2. 3. ∴ <i>n</i>
<b>(2) OPORTUNIDADES</b> 1. 2. 3. ∴ <i>n</i>	<b>(4) FO</b> 1. Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades 2. 3. ∴ <i>n</i>	<b>(5) DO</b> 1. Superar debilidades al aprovechar oportunidades 2. 3. ∴ <i>n</i>
<b>ESTRATEGIAS</b>		
<b>(2) AMENAZAS</b> 1. 2. 3. ∴ <i>n</i>	<b>(6) FA</b> 1. Utilizar fortalezas para evitar amenazas 2. 3. ∴ <i>n</i>	<b>(7) DA</b> 1. Reducir debilidades y evitar amenazas 2. 3. ∴ <i>n</i>

Figura 2 Matriz FODA

Fuente: Torres Hernández, Z. (2015, pág. 211)

Cada una realiza un enfoque distinto que permite generar estrategias para reducir los riesgos mediante el uso de las fortalezas, robustecer las fortalezas organizacionales, aprovechar las oportunidades a pesar de las debilidades y superar debilidades y/o amenazas externas, respectivamente.

#### 1.4.7. Las 5 Fuerzas de Porter

Esta herramienta, fundamentada en el hecho de que las empresas se pueden ver afectadas por otras de su entorno de modo que la competitividad es una realidad inevitable, sobre todo en este mundo globalizado donde aumenta cada vez las variables cualitativas y variables aumentan significativamente, que inciden en el alcance del estado futuro deseado por la organización.

La necesidad de fundamentar las decisiones estratégicas en análisis de factores externos e interno no ha mermado, la influencia de los medios digitales, redes sociales, la transformación digital, el big data y el comercio por internet ofrecen un abanico de posibilidades que deben ser administradas y adaptadas al entorno para alcanzar los resultados de la empresa.

Esta herramienta permite identificar, de forma objetiva, practica y estructurada, los factores que intervienen en la rentabilidad, tendencias, restricciones y condiciones de la naturaleza de la organización.

Por otra parte, las 5 fuerzas de Porter es aplicable al sector industrial como al sector servicio. Se cuenta con fuentes donde se reconoce como análisis industrial y competitivo o análisis del marco industrial o 5 fuerzas competitivas, pero esto no circunscribe a las 5 fuerzas a ser exclusiva para la producción de bienes, sino que también para los servicios y el comercio. Según lo descrito por Torres Hernández, Z (2015).

Estos títulos sugieren que se trata sólo del estudio de la industria, de la competencia o de ambos; cuando en realidad lo que se hace es llevar a cabo la revisión de las fuerzas de la competencia de los tres sectores del aparato productivo (industria, comercio y servicios), no únicamente de la industria. (pag.106).

Esta ilustración desarrolla las 5 fuerzas competitivas, desarrolla factores a útiles y prácticos para la aplicación de esta herramienta a un plan estratégico, contemplando:

- Nuevos Ingresos, amenaza de nuevos ingresos
- Proveedores, poder de negociación de los proveedores.
- Competidores, rivalidad.
- Compradores, poder de negociación de los clientes.
- Productos sustitutos, amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Torres Hernández, Z. (2015)

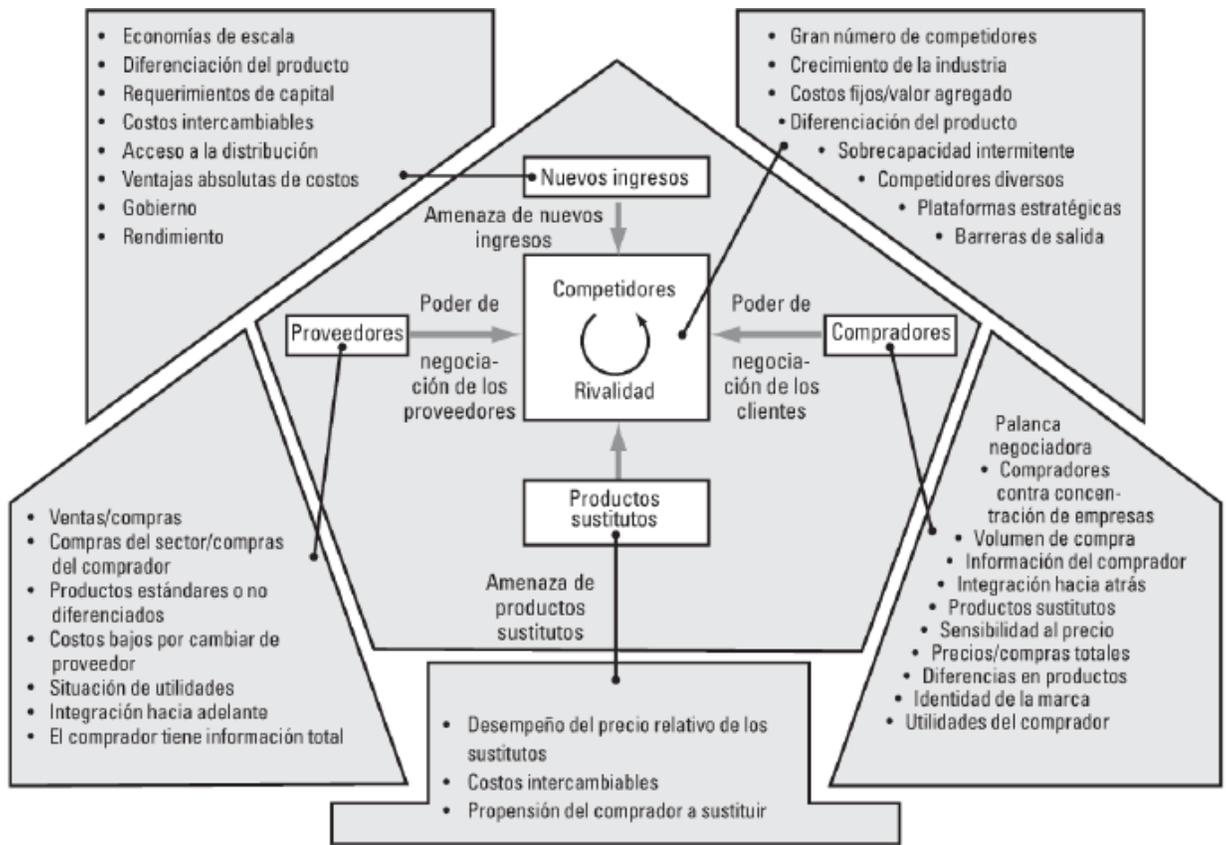


Figura 3 Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Fuente: Torres Hernández, Z. (2015, pág. 106)

### 1.5. Actualidad de los planes estratégicos

Este plan permite a las empresas de hoy en día conocer el resultado de un análisis interno y externo de la empresa; conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; recursos y competencias disponibles; formular estrategias acordes a las condiciones de la empresa; implementar acciones que permitan alcanzar los objetivos y capacidad para discriminar sobre las decisiones correctas para alcanzar el éxito esperado del negocio. Aplicar una estrategia empresarial asertiva ha beneficiado significativamente a empresas icónicas como Toyota, Tesla, Starbucks y Eli Lilly. Empresas con clientes que demandan excelencia en la calidad de sus productos y servicios. De conformidad con lo presentado por Torres (2015) sobre la actualidad de esta herramienta gerencial:

“En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones”. (Torres Hernández, 2015, págs. 7-8).

El proceso de la administración estratégica se adapta a las condiciones cambiantes del entorno externo de las organizaciones. Una crítica recurrente se da en los plazos que se manejan, ya que se dice que difícilmente se pueden formular objetivos a largo plazo, puesto que los cambios son tan profundos (Torres Hernández, 2015, págs. 20).

Numerosas empresas se han beneficiado a una cantidad considerable de empresas como Amazon con planes orientados a implementar estrategias para contrarrestar a su principal competidor Alibaba y Tesla Motors con el objetivo de crear nuevos tipos de vehículos eléctricos y vehículos autónomos, siendo esta última una de las empresas más valoradas en el sector automotriz en 2020. Así mismo, esto aporta a empresas pequeñas y medianas capaces de optar por el reto y enfocar sus acciones para el resultado deseado.

Para concluir, con esta etapa se documenta la herramienta del plan estratégico de la mano de autores expertos en la materia y un análisis de los conceptos elementales, beneficios, desarrollo, implementación y las etapas que se aplican. Con un enfoque simple, aplicable y sólido orientado a ser comprendido por cualquier interesado en la materia de planeación estratégica con la creación de un plan como el resultado de este proceso y aplicable para empresas del sector como vía para alcanzar el estado deseado de la organización.

Un aspecto importante de esta etapa es una descripción de los elementos que comúnmente componen un plan estratégico, tales como análisis de factores externos, análisis de factores internos, formular estrategia: Matriz FODA y las 5 Fuerzas de Porter.



Se identifican como una empresa especializada en brindar servicios de ambulancia en tiempo oportuno y con profesionalidad, la cual nos caracteriza en todos nuestros productos y servicios. La empresa ha mostrado un interés real en la satisfacción de las expectativas de los usuarios, esfuerzos en estructurar y organizar las operaciones diarias, establecer una buena gestión de sus recursos tangibles e intangibles, establecer alianzas con empresas relacionadas al sector y aprovechar oportunidades de negocio. Reconociendo se, por parte de la gerencia, las ventajas de aplicar herramientas organizacionales y estratégicas para alcanzar los objetivos de la empresa.

A pesar de los esfuerzos, la empresa mantiene su interés en identificar y mejorar en las debilidades que pueda presentar en la actualidad y en el futuro cercano.

### **Misión, visión y**

#### **valores Misión:**

Garantizar y preservar la salud de los usuarios que son trasladados en los diferentes niveles de complejidad, garantizando un servicio personalizado, con profesionales entregados, con humanidad y responsabilidad.

#### **Visión:**

Convertirnos en pioneros en la asistencia médica prehospitalaria. Brindando servicios de calidad, responsabilidad, oportunidad y entrega, apoyando así la gestión del sector salud, y cumpliendo todas las demandas y necesidades de nuestros usuarios.

#### **Valores:**

- empatía.
- Calidad.
- Adaptabilidad.
- Responsabilidad social.

- Solidaridad.
- Pasión.
- Ética.

## **2.2 Encuesta para identificar los factores necesarios a mejorar para la empresa.**

Esta encuesta se realizó a los posibles clientes de servicios de ambulancia y alquileres o compra de equipos médicos en la Republica Dominicana, permite recopilar y analizar informaciones sobre diferentes variables como son: el conocimiento del sector, de conocimiento de los competidores y de los aspectos importantes demandados en el sector. La encuesta se realizó de forma totalmente anónima, los resultados de esta serán de utilidad para concluir con la propuesta de un plan estratégico y aportar conocimiento de interés para los relacionados a este sector y la población en general.

Dispone de una muestra de 32 encuestados compuesta por 17 hombres y 15 mujeres. Los cuales rondan entre las edades de 26 y 30 años con un 66% y de 31-39 con un 22%. Pueden apreciar lo expuesto en los siguientes gráficos.

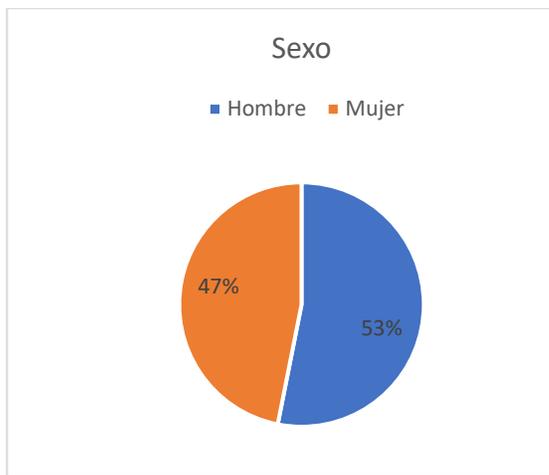


Figura 5 Sexo.

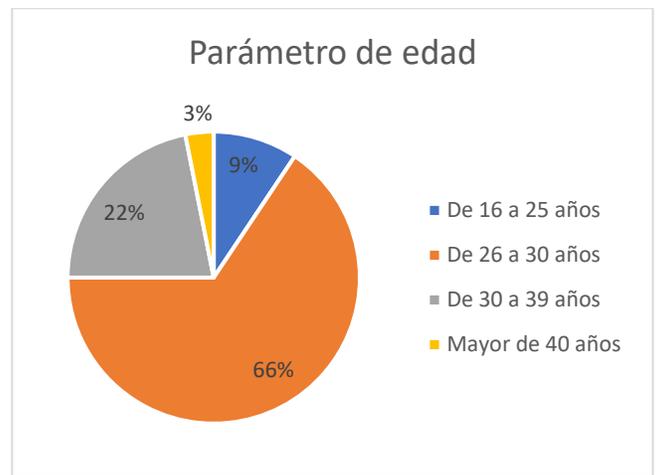


Figura 6 Parámetro de edad.

Dentro de esta muestra se estructuran las personas por: personas el nivel de ingresos que realizan un oficio o labor y la zona geográfica donde desempeñan sus funciones. Esto representa un factor importante para conocer la capacidad de los ingresos de los posibles clientes, esto atado a la capacidad que puedan incurrir los usuarios para adquirir un determinado bien o servicio por parte de la organización.

También, la zona geográfica permite confirmar la concentración de las personas en la zona metropolitana, siendo esto un aspecto relevante para apertura de centros de servicios sin dejar de lado variables como la presencia de los competidores, los proveedores, amenazas de nuevos ingresos, entre otros aspectos propios de un análisis detallado.

Ver gráfico y tabla relacionada:

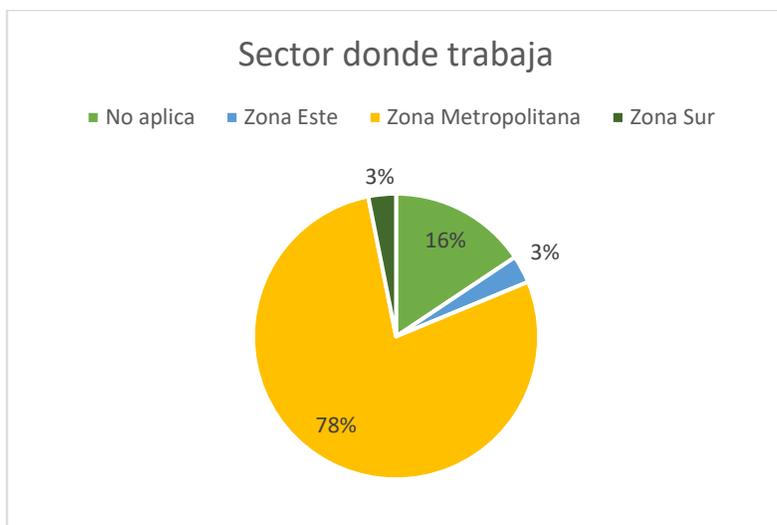


Figura 7 Sector donde trabaja.

Nivel de ingreso	Sector donde trabaja				
	No aplica	Zona Este	Zona Metropolitana	Zona Sur	Total, general
De 15,001 a 25,000			2		2
De 25,001 a 35,000		1	7		8
Más de 35,001	1		16		17
Menos de 15,000	1			1	2
No aplica	3				3
<b>Total, general</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>32</b>

Tabla 2 Nivel de ingreso según el sector donde trabaja

Se identifica una cantidad significativa que desconoce el sector, que puede significar un mercado donde la empresa puede darse a conocer y expandir el alcance actual. Los que, si conocen el sector, permite reconocer el

conocimiento de la empresa y sus competidores donde se destaca las Aero Ambulancia y SAM Ambulancia según los gráficos a continuación:

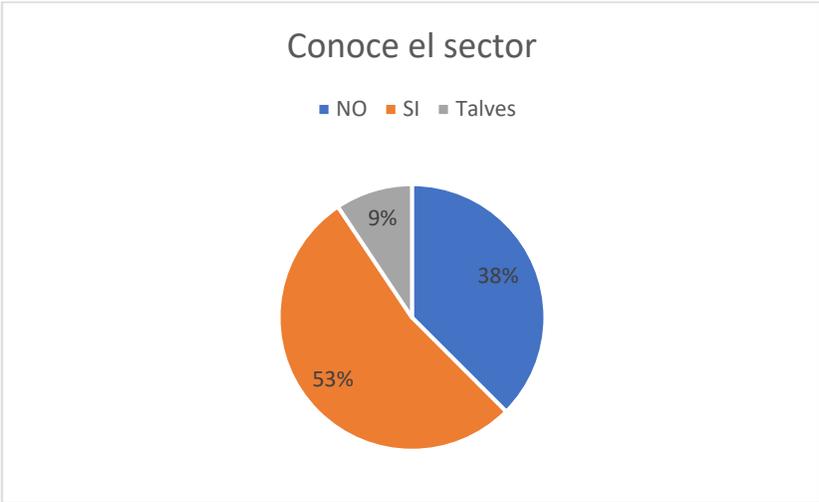


Figura 8 Conoce sector de servicio de mi investigación, servicios de ambulancia y alquiler o compra de equipos médicos

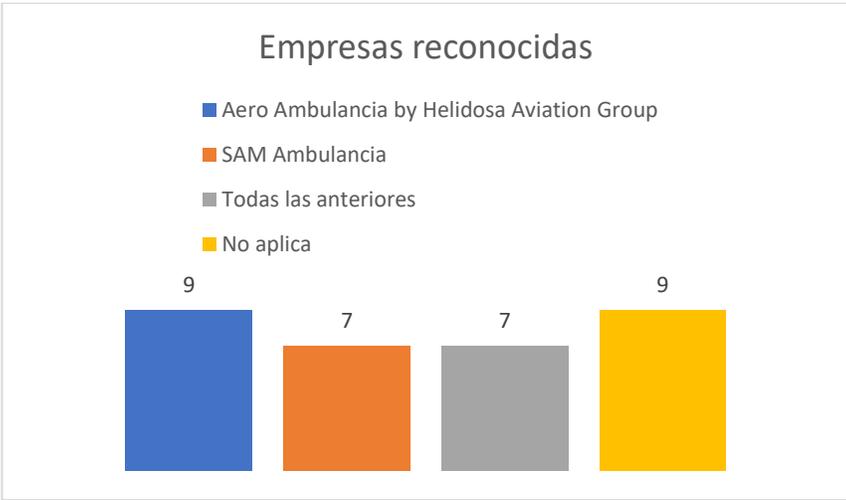


Figura 9 Empresas Reconocidas

Por otra, parte las encuestados que conocen el sector han catalogado la calidad de los bienes y servicio como buena y muy buena, obteniendo mejor resultados las empresas SAM ambulancia y Aero Ambulancia.

## **2.3 Entrevista a expertos del área sobre el servicio de sector salud.**

### **2.3.1 Información de la empresa**

S.A.M. Ambulancia pone a su disposición un grupo médico capacitado para actuar con rapidez y profesionalismo ante cualquier problema de salud que pudiera surgir con los asistentes a su evento, bien sea deportivo, musical, cultural, público, privado, entre otros.

La idea de emprender en este negocio nace de las necesidades insatisfechas que se identificaban en este sector del mercado, el interés de generar beneficios a través de un negocio y el compromiso con ofrecer servicios de calidad, como diferencia competitiva al alcance de los usuarios.

Aspiran ser pioneros en ofrecer un servicio de alta calidad para sus usuarios. Prevén un incremento en la demanda; incursión de nuevas alianzas; realizar inversiones en unidades móviles cada vez más modernas y confortables y soluciones adaptadas a las necesidades del mercado.

Proyecta un incremento en la capacidad de sus expertos de salud promulgando un ambiente de profesionalidad en sus colaboradores, el respeto y la responsabilidad en cada momento. Las herramientas de organización de la empresa permitirán reducir los tiempos de respuesta y adaptar las operaciones a las necesidades del usuario.

### **2.3.2 Mercado meta:**

La empresa ofrece servicios de transporte especializado en los diferentes niveles de complejidad, incorporando factores de seguridad, calidad, oportunidad, con la debida gestión para dar respuesta al usuario en el menor tiempo posible con calidad y eficiencia. La empresa está enfocada en ciertos mercados especialmente en Sector Corporativos (empresas), sector turismo y público en general. Sin restringir la posibilidad de realizar negocios, presentan una apertura a nuevas ideas para expandir sus servicios a los usuarios y apoyo a los colaboradores en este sentido si aplica.

### **2.3.3 Aspiraciones a futuro**

La empresa se plantea numerosas aspiraciones para los próximos 4 años, las cuales son consideradas posibles si se alinean los esfuerzos debidamente. Estas acciones le permitirán ser una de las empresas del sector más completas en materia de facilidades que ofrece y principalmente alcanzar el estado deseado para la organización.

Estas aspiraciones son:

- Ser la compañía de ambulancia número 1 en empresa de servicios prehospitalaria.
- Consolidarnos como empresa, adaptadas a las mejores prácticas administrativas, organizacionales y operacionales.
- Tener cobertura prehospitalaria a nivel nacional, con puntos estratégicos de recepción para servicios a los usuarios.
- Incrementar la flotilla de vehículos.
- Ser proveedores de diferentes aseguradoras ARS.
- Ser proveedores del gobierno – Especialmente 911.
- Participar en los nuevos proyectos de modernización de la republica dominicana.
- Ser líder en el mercado de proyectos de inversionistas nacionales e internacionales.
- Fundamentar las bases para constituir y crear una clínica privada
- Implementar Proyecto de creación de una funeraria.
- Implementar centro de capacitación líder.

### **2.3.4 Información de negocios**

La empresa está enfocada en garantizar y preservar ante todo la salud de sus pacientes con un amplio compromiso y carácter. La cual se caracteriza por: ofrecer servicio completo en materia de servicios de salud, ser empatía, la

puntualidad, sentido humano, carisma, profesionalismo y entregarse completamente a satisfacer a sus clientes.

Sus principales servicios son los siguientes:

- Traslados de usuarios. Tipo: básico, avanzado e incubadora.
- Zonas protegidas. Servicios de enfermería y consultorio médico estacionario para eventos, zonas industriales y zonas turísticas.
- Servicio de área protegida.
- Servicios de capacitación
- Venta y alquileres de equipos médicos.

Dentro de las fortalezas presenta la empresa están:

- Servicio al cliente de calidad.
- Contar con una marca reconocida en el sector.
- Contar con un personal altamente experimentado y capacitado en materia de servicios de salud.
- Personal administrativo disciplinado, experto, eficiente y enfocado en la excelencia operativa y estratégica.
- Precios asequibles a los usuarios.
- Ubicación estratégica de su oficina principal.
- Capacidad de ambulancias para satisfacer la demanda actual.
- Presencia activa en las redes sociales.
- Empresa de desarrollo local
- Cuentan con una página web para ofrecer informaciones a los clientes y el público general.
- Unidad de propósito de toda la empresa, integración de todos los esfuerzos en alcanzar la meta.
- Confianza en el potencial de cada uno de los relacionados.

- Ofrecer un servicio completo a los usuarios.

Dentro de sus oportunidades están:

- El efecto de la pandemia ha incrementado las necesidades de servicio especializado en servicios de salud.
- Las autoridades actuales realizan grandes esfuerzos para recuperación del comercio.
- Contar con sede central, se favorece debido a la concentración de los sectores empresariales en Distrito Nacional.
- Accesibilidad desde Santo Domingo hacia el interior, el cual permite desplazarse a distintas provincias con mayor facilidad.
- Densidad poblacional y mayores niveles de ingreso del país.
- Relaciones con aseguradoras internacionales para subcontratación de servicios.

Las debilidades que presenta se consideran:

- Histórico de rotación de personal es relativamente alto.
- Inversiones en mantenimiento de vehículos es elevada.
- El impacto de la pandemia requiere adaptar las operaciones para dar respuesta con materiales y equipos especiales.
- No se han aprovechado los beneficios para empresas MYPIMES.
- Bajo nivel de aplicación de herramientas organizacionales.

Las amenazas que presenta la empresa se consideran:

- La presencia de competidores incrementa significativamente.

- Capital financiero de los principales competidores sobrepasa el alcance de los competidores del mercado.
- La estrategia de inserción de precios bajos de los competidores afecta la rentabilidad del negocio.
- Concientización de la población para el traslado de usuarios en estado de emergencia es débil y su desarrollo es lento.
- Las calles y avenida del país sufren deterioro notable.
- El incremento del parque vehicular en la zona metropolitana dificulta el traslado de las ambulancias en servicios de emergencia

Por otra parte, la empresa identifica como sus principales competidores a las siguientes empresas del sector:

- Promed Dominicana
- S.O.S Ambulancias

### **2.3.5 Recursos disponibles**

La empresa cuenta con una marca reconocida en el sector, caracterizada por su calidad, dominio y pasión el negocio. La cuál está debidamente registrada y al día con sus obligaciones fiscales. No presentan grandes endeudamientos, líneas de crédito disponibles aprobada 270 con proveedores principales y relaciones con los proveedores óptimas.

En la actualidad, la empresa dispone de expertos en materia de ventas, administración de empresas, contabilidad y community manager. Así como también, dispone de soluciones financieras modestas gracias a su comportamiento confiable y solides financiera. Siendo exacto, cuenta con los recursos humanos.

- Dos (2) Gerencial
- Dos (2) Administrativo
- Ocho (8) Paramédicos
- Doces (12) Choferes

En materia de muebles e inmuebles, cuenta con una edificación para sus oficinas administrativas y operaciones de la empresa ubicada en posición estratégica, cercana a centros de salud con alto flujo de usuarios, facilidad para responder a tiempo a las solicitudes y costos de inversión favorables. Cuenta con 12 ambulancias debidamente equipadas y activas para responder a las solicitudes de usuarios.

### **2.3.6 Información estratégica**

Presenta alianzas estratégicas con las siguientes empresas:

- ✓ ARS Semma
- ✓ Servicios médicos UASD
- ✓ Centro Médico Dominicano Cubano

Estas alianzas favorecen a los usuarios de estas empresas con descuentos especiales y estrecha relación entre los altos directivos de la empresa con un enfoque agregar valor para sus interesados.

También, tienen estrategia de outsourcing financiero y materia impositiva.

## **2.4 Aspectos generales y hallazgos**

### **2.4.1 Sobre los competidores:**

La empresa compite con diferentes instituciones similares en los diferentes servicios que ofrece, entre ellas se destacan empresas con grandes capitales

de inversión y financiamiento tales como Promed y Aeroambulancia. Así como también, las incidencias de empresas especializadas en el suministro de productos y atención prehospitalaria, como es el caso de Hospimed y S.O.S ambulancias, respectivamente.

Es importante resaltar que la presencia del 911 impacta el desarrollo del sector creando un ambiente de interés por parte de la ciudadanía en contar con diferentes servicios de atención a sucesos de carácter de emergencias a pesar de que reduce la necesidad de contratar estos servicios de emergencias. Por otra parte, esta institución gubernamental abre una posibilidad de ofrecer este tipo de servicios mediante la contratación de proveedores del sector, por parte del estado. Se describen diferentes proveedores a continuación:

- ProMed

ProMed Dominicana es una empresa con 13 años en el mercado que fomenta el compromiso de mantener la vida e integridad de los usuarios ante una emergencia.

Esta empresa se caracteriza por un servicio íntegro, humano y eficaz. Presentan una plataforma web de calidad significativa, con numerosas informaciones de interés y atenciones al usuario. Cuentan con personal capacitado y certificado por diferentes organismos del sector; ambulancias certificadas nivel de soporte avanzado de vida (ALS) y autorizados para impartir capacitaciones de la American Heart Association (AHA).

Ofrecen numerosos servicios, tales como:

- ✓ Emergencias
- ✓ Área Protegida
- ✓ Centro de Capacitación
- ✓ Traslados
- ✓ Visita Médica Domiciliaria

- ✓ Stand By de Eventos

- AeroAmbulancia

Empresa que ofrece servicio por membresía de ambulancia aérea, con capacidad de respuesta 24 horas del día, los 7 días de la semana, con cobertura en todo el país. Cuentan con un compromiso con la excelencia en el servicio y ser tu mejor aliado en materia de emergencia médica. Disponen de transportado en un helicóptero ambulancia equipado como una unidad de cuidado crítico, recibiendo asistencia médica durante todo el trayecto y ser trasladados a un centro médico en el menor tiempo posible. Sus principales beneficios son:

- ✓ Médico especializado en cuidado crítico,
- ✓ Transporte en una aeronave configurada como unidad de cuidado crítico
- ✓ Pilotos clasificados ATP.
- ✓ Equipo de transporte pediátrico / neonatal.
- ✓ Transporte terrestre en ambos extremos.

- El 911 - Sistema Nacional de atención a Emergencias y Seguridad

El Sistema Nacional de Atención a Emergencias y Seguridad 9-1-1 es la institución gubernamental donde se concentran los servicios a los sucesos que requieren atención o tratamiento inmediato (emergencias). Cuentan con una asistencia telefónica y ofrece servicios de traslado de emergencia, Policía Nacional y Bombero (desde un solo número telefónico). Es capaz de brindar

estos servicios a todo aquel que se encuentre en territorio dominicano sin distinción de estatus migratorio y nacionalidad.

Su extensión ha sido acelerada alcanzando presencia numerosos puntos del país, tales como:

- ✓ Gran Santo Domingo
- ✓ Santiago
- ✓ Puerto Plata
- ✓ Valverde
- ✓ La Vega
- ✓ San Juan
- ✓ Barahona
- ✓ Azua
- ✓ San Cristóbal
- ✓ La Altagracia
- ✓ La Romana
- ✓ Entre otros
  
- Hospimed

Es una empresa de origen bolivariano (con sede principal en Santa Cruz de la sierra Bolivia) que se dedica a ofrecer productos de gran variedad en el mercado del sector salud, importa y comercializa insumos médicos. Esta fundada desde 1999 y continúa creciendo para satisfacer las necesidades del mercado.

Ofrece producto de diferentes renglones:

- ✓ Esterilización

- ✓ Cirugía
- ✓ Equipos
- ✓ Descartables
- ✓ Entre otros.

- S.O.S ambulancias

Es una empresa que desde año 2008, se especializada en atención prehospitalaria, emergencias médicas y transporte asistido de usuarios en ambulancias. Con capacidad de ofrecer servicios que cuentan con un equipo básico de primera respuesta médica, tales como:

- ✓ Traslado asistido de pacientes
- ✓ Traslado de pacientes crítico
- ✓ Atención de emergencias y consultas médicas
- ✓ Cobertura de eventos
- ✓ Evacuación Aero médica
- ✓ Servicios de capacitación

#### **2.4.2 Resumen de los hallazgos:**

A pesar de los esfuerzos, el proceso de constitución, estandarización y estructuración de las operaciones es un arduo y extenso trabajo para las micro, pequeñas y medianas empresas. Por tanto, se observan oportunidades de mejora en los siguientes aspectos:

- a. No se cuenta con un plan para normalizar las operaciones de la empresa.
- b. No presentan estadísticas de los procesos de manera estandarizada y formal en un sistema, lo que dificultaría la medición, gestión y mejora que amerita la empresa para hacer frente y diferenciarse de forma significativa ante a sus posibles competidores.
- c. No cuentan con un sistema que permita facilitar la toma de decisiones fundamentado en un análisis sistemático, lógico y estratégico. Como la determinación de las necesidades del negocio en cuanto a adquisición de equipos, adquisición de vehículos y oportunidades de negocios para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa
- d. La empresa no dispone con sistemas de medición, control, gestión y mejora de todas las variables importantes que permitan alcanzar de objetivos de ventas ni de otras áreas.
- e. El proceso de venta y otros no están documentados apalancándose en la experiencia de los dueños del negocio y personal experimentado. Se fortalece la dependencia total de los dueños, reduce la posibilidad de incurrir en nuevos negocios y afectando la sostenibilidad en el tiempo.
- f. Se desconoce la efectividad del personal de atención a usuarios, la calidad del servicio prestado y canales de comunicación con la empresa de forma objetiva, específica y medible. A modo general, la empresa presenta una buena puntuación en Google Maps donde se resalta la calidad del servicio con 4.9 estrellas.
- g. Un alto nivel de rotación del personal que se trasfiere a riesgos leves en la calidad del servicio en función en los valores que profesa la empresa.
- h. No existen proceso ni actividades de control debidamente documentada, analizada y estructurada.

# **CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS DE SALUD, EMPRESA S.A.M. AMBULANCIA S.R.L.**

## **3.1. Diseñar un plan estratégico para una empresa del sector de servicios de salud SAM Ambulancias**

La información de la empresa reflejada en la etapa anterior de la investigación permitirá proponer un plan estratégico adaptado a las condiciones actuales, situación del ambiente donde se desarrolla (sector salud República Dominicana), características, intereses y proyecciones para los próximos años. Esta información permite hacer un análisis interno exhaustivo de la organización y análisis de factores externos que permitirá formular las estrategias, tales como:

Según matriz FODA:

- Estrategia Defensiva.
- Estrategia Ofensiva.
- Estrategia de Supervivencia.
- Estrategia de Reorientación.

Otras estrategias:

- Estrategia en Liderazgo en Costes.
- Estrategia de Diferenciación.
- Estrategia de Enfoque.

### **3.1.1. Breve información de empresa.**

S.A.M. AMBULANCIA S. R. L. está constituida legalmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. R. L.) desde 2014, con el interés ofrecer los servicios de atención domiciliaria de urgencias y cobertura de diferentes tipos de eventos empresariales, deportivos, culturales, religiosos, sociales, etc. La cual está compuesta por personal profesional multidisciplinario, certificado y con experiencia en el servicio de transporte ambulatorio de usuarios.



Figura 10 Logo de la empresa

Ofrece servicios de transporte especializado con capacidad para responder en los diferentes niveles de complejidad demandados por el mercado, la cual incorpora diferentes factores de seguridad, satisfacción al usuario y oportunidad. Gestión enfocada en la excelencia en la respuesta al usuario en el menor tiempo posible con calidad y eficiencia.

### **3.1.2. Crear la misión, visión y valores.**

Se crea propuesta de la misión, visión y valores considerando en los aspectos teóricos recomendados e información de la empresa. Con un enfoque gerencial y adaptado a los intereses de la organización a corto, mediano y largo plazo.

#### **Misión**

Ser una empresa líder en la prestación de servicios y comercialización de productos, capaz de preservar la salud de sus pacientes y que agreguen valor de forma sostenible para sus usuarios, clientes, accionistas, proveedores, colaboradores y su comunidad.

## **Visión**

Ser una empresa nacionalmente reconocida por su calidad, eficiencia, productos, servicios, procesos y capital humano; y por su crecimiento estratégico con una rentabilidad significativa y sostenible.

## **Valores**

### **Excelencia**

Es compromiso de generar continuamente mejoras fundamentándose en conocimientos y habilidades, apostando a la eficiencia óptima y aplicación de las mejores prácticas del sector.

### **Empatía**

Reconocer los sentimientos y emociones de las personas de forma automática, objetiva y racional en cada uno de los usuarios.

### **Responsabilidad**

Es asumir y cumplir los compromisos y obligaciones adquiridos, reconociendo el impacto que generan nuestras acciones.

### **Innovación**

Es ofrecer servicios y productos basados en nuevos modelos de negocios y mejorar los procesos que generan un impacto positivamente significativo en la vida de nuestros usuarios.

### **Respeto**

Es la consideración que tiene hacia otra persona, institución o grupo. Es tratar a todos iguales y con dignidad.

### **3.1.3. Análisis Interno.**

Con la información disponible de la empresa y observaciones se realiza un análisis interno detallado que permitirá conocer las ventajas y desventajas competitivas de nuestra organización, con respecto a nuestros competidores.

#### **3.1.3.1. Ventajas y desventajas competitivas.**

##### **Ventajas competitivas:**

Gestión orientada a satisfacción del cliente en cada interacción, aportando a los procesos internos las directrices para fundamentar sus resultados hacia los clientes, como conservarlos, preservar su salud ante todo e impactar positivamente en su percepción de la calidad del negocio.

Aplica prácticas originales e innovadores en sus productos y servicios. Esto aporta personalización y distinción consistente para los clientes que buscan productos o servicio que se adapten a sus gustos, necesidades y preferencias. Sin importar la complejidad de las necesidades.

Cuenta con una identidad institucional que permite marcar en la dirección de la empresa para el futuro, donde quiere llegar y como lo realizará, lo permite enfocar en cada una los proyectos e iniciativas. Esta establece de forma clara detalles del portafolio de servicios, objetivos de calidad, gestión de calidad de la organización, entre otros atributos en beneficio de los usuarios interesados.

Cuenta con personal altamente calificado, certificado y eficiente. Esto lo faculta para toma de decisiones estratégicas sobre las proyecciones del mercado, eleva la barrera de posibles competidores y realizar las acciones de forma oportuna para satisfacer y retención de sus clientes.

Presenta alianzas estratégicas con diversas organizaciones relacionadas al sector que le permiten ofrecer beneficios a los miembros que las componen. Organizaciones o empresas tales como: ARS Semma, Servicios médicos UASD, Centro Médico Dominicano Cubano, entre otras. De cara a los usuarios

la empresa le agrega valor al servicio, trabajando arduamente en establecer alianzas con otras organizaciones.

Presenta alianzas y líneas de créditos con sus proveedores permitiendo que los procesos cuenten con los insumos necesarios para realizar de forma óptima las actividades operativas de la empresa.

Potencia el negocio vía Web y redes sociales. Esto amplía significativamente el alcance de la empresa para llegar a más clientes en el mercado; aplica ofertas atractivas y se mantiene en comunicación constante con sus clientes mediante RRSS donde podrán obtener retroalimentación directa de la satisfacción del cliente, oportunidades de mejora y medios potenciar sus capacidades de manejo de clientes.

Apoyo a las iniciativas y capacidades de los colaboradores permite innovar y adaptarse a las tendencias de mercado, las cuales demandadas por los usuarios.

#### Desventajas competitivas:

La empresa presenta un bajo nivel de negociación del precio de los servicios de transporte lo que se transfiere en oportunidades de negocio que no se pueden aprovechar, siendo esto una oportunidad que aprovecharan sus competidores para ganar presencia en el mercado.

No disponen de financiación elevada, lo que implicaría utilizar otro tipo de soluciones financiera. Esta desventaja es significativa y reduce la barrera de negocio que pudieran aprovechar competidores con un poder de capital elevado y/o un buen financiamiento para potenciar sus operaciones.

No tienen las operaciones estandarizadas ni documentadas. Esto evita obtener un servicio homogéneo y consistente en el tiempo.

Las condiciones financieras previas no permitieron aprovechar las soluciones financieras, ni aprovechar ofertas financieras orientadas a MIPYMES por parte del trabajo en del sector financiero y las instituciones estatales.

Dispone de recursos posibles de imitar por los competidores.

No cuentan con una política formal para el manejo de inventario de la empresa.

### 3.1.3.2. Recursos disponibles

Se describen los recursos tangibles y los recursos intangibles. Incluyendo en esta última, las capacidades con que cuenta la empresa para todas las demandas y necesidades de los usuarios.

Recursos tangibles:

Tipo	Recursos Tangibles
Productos	Inventario de productos asociados al sector de salud: equipos médicos, materiales de protección, entre otros artículos del sector
Inmuebles	Edificación de las oficinas administrativas. Ubicación estratégica de las operaciones.
Financiera	Inversiones de capital por parte del propietario.
Muebles	Cuenta con 12 ambulancias completamente dotadas con el equipo tecnológico calificado, herramientas e insumos para un servicio excelente, el cual es adaptado a la complejidad de cada solicitud.
Tecnológico	Computadoras, laptop, dispositivos móviles y otros equipos del sector salud.

Tabla 3 Recursos tangibles



Figura 11 vehículos de la empresa.



Figura 12 Equipamiento de las unidades.

Recursos intangibles:

Tipo	Recursos Intangibles
Humanos	<p>Colaboradores adaptados a la cultura de la organizacional.</p> <p>Colaboradores enfocados al cumplimiento de objetivos de gestión y calidad.</p> <p>Colaboradores competitivos y capacitado. En diferentes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Nivel Gerencial</li> <li>•Administrativo</li> <li>•Paramédicos</li> <li>•Choferes</li> </ul>
Identidad	<p>Identidad Corporativa</p> <p>Cultura organizacional.</p>
Operativos	<p>Líneas de crédito con sus principales proveedores.</p> <p>Percepción de calidad y confiabilidad de nuestros productos.</p> <p>Gran afinidad entre colaboradores.</p> <p>Página web y redes sociales de la empresa para informar a sus clientes y comunidad en general sobre novedades y noticias.</p>
Reputación	<p>La empresa cuenta con una marca reconocida en el sector, caracterizada por su empatía, calidad y eficiencia el negocio.</p> <p>Excelentes relaciones con los proveedores del sector.</p> <p>Cuentan con un amplio conocimiento en materia de salud, en tendencias del mercado y experiencia del negocio.</p> <p>Reputación positiva entre los clientes.</p>
Tecnológico	<p>Página web y redes sociales de la empresa para informar a sus clientes y comunidad en general sobre novedades y noticias.</p>

Tabla 4 Recursos intangibles.

**3.1.3.3. Análisis VRIO de los recursos de SAM Ambulancias.**

Este análisis VRIO, representa las cualidades de los recursos como: Valor, Raro, Inimitable y Organización. Se realiza este análisis con la finalidad de reflejar el potencial de los recursos de la organización y valorar todo lo característico que presenta sobre los competidores. Ver en la siguiente tabla:

<b>Análisis VRIO</b>	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>
<b>Recursos tangibles e intangibles</b>	¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?	¿El recurso lo poseen pocas empresas?	¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso de este recurso?
Inventario de productos asociados al sector de salud.	SI	SI	NO	SI
Edificación de las oficinas administrativas.	SI	NO	NO	SI
Ubicación estratégica de las operaciones.	SI	SI	NO	SI
Inversiones de capital por parte del propietario.	SI	SI	NO	SI
Cuenta con 12 ambulancias completamente dotadas con el equipo tecnológico calificado, herramientas e insumos para un servicio excelente.	SI	SI	SI	SI
Computadoras, laptop, dispositivos móviles y otros equipos del sector salud.	NO	NO	NO	SI
Colaboradores adaptados a la cultura de la organizacional.	SI	SI	SI	NO
Colaboradores enfocados al cumplimiento de objetivos de gestión y calidad.	SI	NO	NO	NO
Colaboradores competitivos y capacitado.	SI	SI	SI	SI
Identidad Corporativa	NO	NO	SI	SI

Cultura organizacional.	NO	SI	NO	NO
Líneas de crédito con sus principales proveedores.	SI	NO	NO	SI
Percepción de calidad y confiabilidad de nuestros productos.	SI	SI	NO	NO
Gran afinidad entre colaboradores.	NO	NO	NO	SI
Página web y redes sociales (R.R.S.S.).	SI	NO	NO	SI
La empresa cuenta con una marca reconocida en el sector.	SI	SI	SI	SI
Excelentes relaciones con los proveedores.	SI	SI	NO	SI
Cuentan con un amplio conocimiento en materia de salud, en tendencias del mercado y experiencia del negocio.	SI	NO	NO	SI
Reputación positiva entre los clientes.	SI	SI	NO	SI
Página web y redes sociales de la empresa para informar a sus clientes y comunidad en general sobre novedades y noticias.	NO	NO	NO	SI
<b>Porcentajes de conformidad (SI)</b>	<b>75%</b>	<b>55%</b>	<b>25%</b>	<b>80%</b>

Tabla 5 Análisis VRIO

Este análisis nos permite identificar que no solo se trata de disponer de numerosos recursos para establecer diferencias considerables sobre sus principales competidores, se deben tener en cuenta los siguientes factores, tales como: agregar valor, ser raro dentro del sector, inimitable y controlado por la organización. Adicionalmente, esto permite alzar la barrera para la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Esta tabla refleja que los criterios valor y organización son ventajosas para la empresa con un porcentaje de conformidad (SI) de 75% y 80%, respectivamente. Lo que refleja que los recursos que ha alcanzado la empresa le agregan valor sobre otras empresas y pueden hacer uso correcto de estos recursos. También, por parte del criterio raro e inimitable son factores muy importantes para diferenciarse realmente en este mercado competitivo y con crecimiento de competidores, la empresa cuenta con un porcentaje de conformidad de 55% raro y 25% inimitable.

Para finalizar, este análisis refleja que la empresa debe aplicar los esfuerzos en incrementar diferenciación de los recursos que dispone actualmente; asegurar que los recursos que actuales incremente en cuanto a: su valor ante sus competidores, las ventajas ante sus competidores y simplicidad para controlar; y considerar en los procesos de análisis, evaluación, y adquisición de recursos nuevos estos 4 factores.

**3.1.3.4. Matriz de Fortalezas y Debilidades.**

Esta realiza una evaluación objetiva que refleja la situación de la empresa para detectar las fortalezas: factores que contribuyen de forma positiva a las operaciones y debilidades: los factores negativos que obstruyen el desempeño óptimo de la organización. Ver tabla:

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
Servicio de calidad.	Histórico de rotación de personal es relativamente alto.
Contar con una marca reconocida en el sector.	Inversiones en mantenimiento de vehículos es elevada.

Contar con un personal altamente experimentado y capacitado en materia de servicios de salud.	El impacto de la pandemia requiere adaptar las operaciones para dar respuesta con materiales y equipos especiales.
Precios asequibles a los usuarios.	No se han aprovechado los beneficios para empresas MYPIMES.
Ubicación estratégica de su oficina principal.	Bajo nivel de aplicación de herramientas organizacionales.
Capacidad de ambulancias para satisfacer la demanda actual.	No se cuenta con un plan para normalizar las operaciones de la empresa.
Presencia activa en las redes sociales.	No disponen de gestión de procesos de manera estandarizada, documentada y formal.
Empresa de desarrollo local.	No cuentan con un sistema que permita facilitar la toma de decisiones fundamentado en un análisis sistemático, lógico y estratégico.
Unidad de propósito de toda la empresa, integración de todos los esfuerzos en alcanzar la meta.	Se desconoce la efectividad del personal de atención a usuarios, la calidad del servicio prestado y canales de comunicación con la empresa
Estabilidad financiera	No disponen de actividades de control debidamente documentada, analizada y estructurada.

Tabla 6 Matriz de fortalezas y debilidades.

### **3.1.4. Análisis externo (macroentorno y microentorno) de la situación actual.**

#### **3.1.4.1. Análisis PEST**

La empresa se desarrolla en un ambiente competitivo en la República Dominicana donde se realizan grandes esfuerzos en mantener el comercio en miras a reducir el impacto de la pandemia con horarios flexibles, soluciones financieras para empresas, recursos financieros para dinamizar la economía, entre otros. Es correcto resaltar que las políticas de beneficio social de gobierno generan un impacto positivo en la población más necesitada lo que dinamiza el consumo en ciertos mercados, pero penaliza a las empresas que no se benefician debido a que en el futuro cercano enfrentarían el impacto negativo de estas iniciativas en el déficit gubernamental y en materia impositiva.

Se presenta un detalle e impacto que genera cada uno de estos factores en la empresa donde la balanza se inclina hacia mayores aspectos positivos. Es evidente la presencia de factores negativos en el ambiente competitivo de la organización, tales como: la inflación, impuestos, nivel de desempleo, niveles de ingreso, entre otros que impactan de forma desfavorables la operatividad del negocio. Ver análisis PEST:

Factores del Entorno General	Positivo	Neutro	Negativo	Descripción
<b>Político:</b>				
Regulaciones del comercio		X		El país se encuentra en los países con mejores proyecciones de la región. El gobierno recién electo goza de la simpatía a nivel general; por parte de la Dirección de Aduanas (DGA) se implementan proyectos para beneficiar los procesos de importación y exportación; y se realizan esfuerzo por mantener las políticas de bienestar social.
Estabilidad gubernamental	X			
Reglamentos sobre comercio de importación y exportación	X			
Políticas de bienestar social	X			
<b>Económico</b>				
Políticas económicas para incentivo de desarrollo	X			Las políticas económicas se enfocan en la creación de empleo e impulsar el crecimiento utilizando de manera más inteligente los recursos financieros, fomento a la inversión y proporcionando asesoría técnica a proyectos de inversión. Sin dejar de lado la pérdida de empleo que producto de la pandemia. Por otra parte, se registra un alza significativa en la inflación (en el país y países de la región), un incremento en el déficit gubernamental debido numerosos prestamos necesarios para enfrentar la pandemia (las políticas de bienestar social) y una tasa de cambio por el momento controlada por el banco central.
Tendencias económicas de la región	X			
Comportamiento de la inflación e impuesto			X	
Déficit gubernamental			X	
Tasa de cambio del dólar			X	
Nivel de desempleo y su impacto en el sistema productivo.			X	

<b>Sociocultural</b>				
Nivel de ingresos			X	Recientemente, se aplicó un incremento en los ingresos de los asalariados de forma escalonada que se espera impacte de forma positiva en la calidad de vida de las personas y dinamiza el comercio. Los niveles educativos gozan de incertidumbre debido al proceso de clases virtuales y se espera que retornen con las clases presenciales. El covid-19 ofrece la oportunidad de nuevos servicios al sector, pero se refleja en la complejidad del trabajo y sus implicaciones a nivel de materiales de protección y equipos.
Nivel educativo			X	
Hábitos de consumo			X	
Estilo de vida		X		
Manejo del Covid-19			X	
<b>Tecnológico</b>				
Equipos nuevos	X			Se dispone cada día de mejores soluciones en los equipos médicos, soluciones digitales y el uso de la tecnología aporta herramientas para desarrollo de las MIPYMES. El estado realiza grandes inversiones para la transformación digital y el sistema de servicios de emergencia, los cuales apoyan al sector en cuanto a facilidad, soluciones efectivas, personal experimentado en tecnología y percepción de la población en servicios de salud.
Transformación digital	X			
Rapidez de la transferencia tecnológica	X			
Automatización de los procesos		X		
Desarrollo del sector	X			

Tabla 7 Análisis PEST

### 3.1.4.2. Matriz que refleje las Oportunidades y Amenazas

Es acorde a las organizaciones en su entorno competitivo donde se identifican los aspectos ventajosos o positivos (conocidos como Oportunidades), los factores negativos (conocido como oportunidad).

<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
Las autoridades actuales realizan grandes esfuerzos para recuperación del comercio.	La presencia de competidores incrementa significativamente.
Contar con sede central, se favorece debido a la concentración de los sectores empresariales en distrito nacional.	Capital financiero de los principales competidores sobrepasa el alcance de los competidores del mercado.
Accesibilidad de santo domingo hacia el interior, el cual permite desplazarse a distintas provincias con mayor facilidad.	La estrategia de inserción de precios bajos de los competidores afecta la rentabilidad del negocio.
Relaciones con aseguradoras internacionales para subcontratación de servicios.	Concientización de la población para el traslado de usuarios en estado de emergencia es débil y su desarrollo es lento.
El efecto de la pandemia ha incrementado las necesidades de servicio especializado en servicios de salud.	Las calles y avenida del país sufren deterioro notable.
	El incremento del parque vehicular en la zona metropolitana dificulta el traslado de las ambulancias en servicios de emergencia

Tabla 8 Matriz oportunidades y amenazas

### 3.1.4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Se aplica el análisis de las 5 fuerzas competitivas con la finalidad de adquirir mayor conocimiento sobre el atractivo o potencial de la empresa. Con la

finalidad de establecer estrategias para potenciar los recursos e incrementar la rentabilidad de la organización. Se consideran las 5 fuerzas como:

Tabla 9 Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

<b>1ra Fuerza Competitiva</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>					
Nivel de diferenciación del producto y servicios				2	
Capital requerido			3		
Costos de cambiar de proveedor			3		
Control de los canales de distribución			3		
Patentes de las organizaciones establecidas			3		
Acceso de las empresas a las fuentes de materias primas		4			
Capacidad de optar por subsidios del gobierno					1

<b>2da Fuerza Competitiva</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>Poder negociación de los proveedores</b>					
Concentración de proveedores respecto al sector del comprador			3		
Disponibilidad de productos o servicios sustitutos				2	
Relevancia del cliente para el proveedor		4			
Nivel de diferenciación de los productos y servicios del proveedor				2	
Costos de cambiar de proveedor para el comprador				2	
Amenaza de una incursión futura de proveedores en el sector		4			

<b>3ra Fuerza Competitiva</b>	<b>Calificación</b>				
<b>Poder de negociación de compradores</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
Concentración de los compradores respecto a los proveedores	5				
Nivel de diferenciación del producto y servicio de los proveedores				3	
Integración hacia atrás de los compradores	5				
Ganancias del comprador			3		
Impacto de los insumos de los proveedores para la calidad del producto final	5				

<b>4ta Fuerza Competitiva</b>	<b>Calificación</b>				
<b>Amenaza de nuevos sustitutos</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
Nivel de diferenciación del producto sustituto es					1
Proyecciones de precio-desempeño del servicio o producto sustituto es				2	
Disminución de consumo				2	

<b>5ta Fuerza Competitiva</b>	<b>Calificación</b>				
<b>Nivel de intensidad de los rivales</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Moderada</b>	<b>Baja</b>	<b>Muy Baja</b>
Cantidad de competidores en el mercado	5				
Crecimiento del sector			3		
Costos fijos que incurre en la empresa			3		
Costos de almacén materiales, insumos y equipos					1
Nivel de diferenciación de la oferta			3		
Barreras para la salida del negocio		4			
Intereses estratégicos de empresas del sector				2	

<b>Relación calificación de las fuerzas competitivas y la atractividad de la industria</b>
5 es a 1 / 4 es 2 / 3 es a 3 / 2 es a 4 / 1 es a 5

<b>Fuerzas competitivas</b>	<b>Fuerza</b>	<b>Atractividad</b>	<b>Nivel de amenaza</b>
Amenaza de nuevos entrantes	3	3	Moderada
Poder negociación de los proveedores	2.5	3.5	Baja
Poder de negociación de compradores	5	1	Alta
Amenaza de nuevos sustitutos	2	4	Baja
Nivel de Intensidad de los rivales	3.3	2.7	Moderada
<b>Ponderación</b>	<b>3.2</b>	<b>2.8</b>	

Se identifica una ponderación de aproximadamente tres (3), lo que representa una rentabilidad o potencial moderado. Se identifican factores con nivel de amenaza considerablemente buenos para el sector, se identifican la amenaza de nuevos competidores moderada, intensidad de rivales moderada y una amenaza de sustitutos baja. Sin embargo, para los clientes de la industria se recomienda aplicar estrategias para incrementar la diferenciación de los servicios y productos, en general estrategias para mejorar ante los factores del poder de negociación de compradores(clientes).

### **3.1.5. Matriz FODA:**

Se representa en la matriz el posicionamiento estratégico de la empresa, el cual permite cuatro opciones diferentes tipos de estrategias. Tales como:

- Estrategia Defensiva. (DO)
- Estrategia Ofensiva. (FO)
- Estrategia de Supervivencia. (DA)
- Estrategia de Reorientación. (FA)

Se proponen estrategias enfocada en las condiciones actuales de la empresa fundamentada en el análisis FODA. Estas estrategias se enfocan en ofrecer a la organización la capacidad de incrementar sus fortalezas aprovechando las

oportunidades del sector, reducir las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades y enfrentar las amenazas que enfrenta con apalancamiento en las fortalezas y disminución de debilidades.

Es importante resaltar que si la empresa está en capacidad para aprovechar condiciones del ambiente con estrategias que le permitan optimizar los resultados y no lo aplica, representa un error grave que los competidores principales sabrán aprovechar para incrementar su cuota de mercado y reducir los beneficios de S.A.M. Ambulancias.

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	Servicio de calidad.	Histórico de rotación de personal es relativamente alto.
	Contar con una marca reconocida en el sector.	Inversiones en mantenimiento de vehículos es elevada.
	Contar con un personal altamente experimentado y capacitado en materia de servicios de salud.	El impacto de la pandemia requiere adaptar las operaciones para dar respuesta con materiales y equipos especiales.
	Precios asequibles a los usuarios.	No se han aprovechado los beneficios para empresas MYPIMES.
	Ubicación estratégica de su oficina principal.	Bajo nivel de aplicación de herramientas organizacionales.

	Capacidad de ambulancias para satisfacer la demanda actual.	No se cuenta con un plan para normalizar las operaciones de la empresa.
	Empresa de desarrollo local.	No disponen de gestión de procesos de manera estandarizada, documentada y formal.
	Estabilidad financiera	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
Las autoridades actuales realizan grandes esfuerzos para recuperación del comercio.	Aprovechar la estabilidad financiera para incrementar la cantidad de unidades de ambulancia modernas para aumentar la capacidad para responder a las necesidades del sector salud.	Realizar un plan para normalizar las operaciones y aumentar los esfuerzos en adicionar aseguradoras que se relacionan con la empresa

<p>Contar con sede central, se favorece debido a la concentración de los sectores empresariales en distrito nacional.</p>	<p>Estandarizar, documentar y mejorar las operaciones del servicio de calidad para ofrecer un servicio de excelencia a las aseguradoras internacionales.</p>	<p>Aprovechar los beneficios de financiamiento de MIPYMES para financiar proyectos e iniciativas que incremente las capacidades de las operaciones ante los servicios especializados por pandemia.</p>
<p>Accesibilidad de santo domingo hacia el interior, el cual permite desplazarse a distintas provincias con mayor facilidad.</p>	<p>Desarrollar la marca de la empresa en el distrito nacional para potenciar la concentración que presenta el sector empresarial en el Distrito Nacional</p>	<p>Mejorar las herramientas organizacionales que intervienen en la disponibilidad de las unidades satisfacer la demanda.</p>
<p>Relaciones con aseguradoras internacionales para subcontratación de servicios.</p>	<p>Apoyarnos en la capacidad de ambulancias para extender la presencia en el interior.</p>	
<p>El efecto de la pandemia ha incrementado las necesidades de servicio especializado en servicios de salud.</p>		

<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
La presencia de competidores incrementa significativamente.	Aumentar la inversión de capital con proyección a crear proyectos adaptados a la demanda de los usuarios.	Mejorar la gestión de procesos para agilizar los tiempos de respuesta como elemento diferenciador ante nuevos competidores.
Capital financiero de los principales competidores sobrepasa el alcance de los competidores del mercado.	Crear fondo para combatir para educar y concientizar a la población en redes sociales a través de las relaciones públicas.	Implementar herramientas organizacionales para reducción de costos y enfrentar la estrategia de inserción de bajo costo con menor impacto en la rentabilidad del negocio.
La estrategia de inserción de precios bajos de los competidores afecta la rentabilidad del negocio.	Combatir los competidores con implementación de sistema de calidad adaptados a mejorar la percepción del usuario ante la empresa.	
Concientización de la población para el traslado de usuarios en estado de emergencia es débil y su desarrollo es lento.	Utilización de los recursos financieros para adquirir unidades confortables y resistentes capaces de resistir el deterioro de las calles y avenidas	

Las calles y avenida del país sufren deterioro notable.	Potenciar la marca de la empresa para aportar diferenciación y calidad en el servicio para reducir el impacto ante nuevos competidores.	
El incremento del parque vehicular en la zona metropolitana dificulta el traslado de las ambulancias en servicios de emergencia		

Tabla 10 Matriz FODA

### **3.1.6. Otras estrategias**

En base a la contribución de Michael Porter, se proponen:

- Estrategia en Liderazgo en Costes

Potenciar las capacidades actuales del personal para implementar iniciativas de optimización de las operaciones con la finalidad de reducir los costos administrativos y operativos de la organización.

Se propone disponer de los recursos administrativos y los colaboradores más experimentados para identificar, analizar y evaluar oportunidades de reducir costes sin reducir la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa. Implementar iniciativas, tales como:

- Documentación, estandarización, control y política de uso de materiales y equipos médicos.
- Adquisición de materiales y equipos en volúmenes estratégicos y una gestión óptima de inventario.
- Documentar proceso, establecer mejores prácticas, control e implementación de políticas de uso de la ambulancia.

- Estrategia de Diferenciación

Se propone establecer grupos de calidad y grupos de mejora continua en la empresa para promover la excelencia como eje principal para disponer de una buena percepción de los usuarios como elemento diferenciador en el mercado.

Aprovechar las oportunidades de financiamiento para empresas locales y solidez financiera para fortalecer y adquirir los recursos para agregar elementos de valor, raros, inimitables y que puedan ser controlados por la organización.

- Estrategia de Enfoque

Se propone utilizar financiamiento para empresas locales con tasas especiales, solidez financiera y gestión de proyectos para realizar un enfoque en los mercados con altos estándares de calidad en materia de las unidades móviles (ambulancias), equipos modernos, atención al cliente enfocado en la excelencia y servicio médico especializado dirigido especialmente al sector corporativos (empresas), sector turismo y cobertura de eventos.

### **3.1.7. Plan estratégico**

#### **Objetivo general:**

Liderar la industria mediante la excelencia en la calidad a los clientes.

**Periodo:** 2022 - 2025.

#### **Estrategias:**

- Desarrollar la marca de la empresa a nivel nacional.
- Aprovechar la estabilidad financiera para incrementar la cantidad de unidades de ambulancia modernas para aumentar la capacidad para responder a las necesidades del sector salud.
- Estandarizar, documentar y mejorar las operaciones para ofrecer un servicio de excelencia al mercado meta.

#### **Tácticas estratégicas:**

- Promocionar las capacidades de la empresa a través de relaciones públicas.
- Mejorar las herramientas organizacionales en los procesos asociados al cliente.
- Combatir los competidores con implementación de sistema de calidad adaptados a mejorar la percepción del usuario ante la empresa.

- Potenciar la marca de la empresa para aportar diferenciación y calidad en el servicio para reducir el impacto ante nuevos competidores.
- Establecer controles internos para optimizar los recursos disponibles.

### **Objetivo estratégico 1**

Desarrollo interno de la organización.

**Periodo:** 2022 - 2023

#### **Estrategias:**

- Estandarizar de las operaciones y aumentar los esfuerzos en adicionar alianzas con organizaciones del sector.
- Potenciar las capacidades actuales del personal para implementar iniciativas de optimización de las operaciones.
- Implementar grupos de calidad y grupos de mejora continua en la empresa para promover la excelencia como eje principal para disponer de una buena percepción de los usuarios.
- Beneficiarse de financiamiento de MIPYMES para financiar proyectos e iniciativas que incremente las capacidades de las operaciones y diferenciación.

#### **Tácticas estratégicas:**

- Establecer la gestión por proceso en la empresa.
- Implementar metodología de formulación, evaluación y gestión de proyectos.
- Implementar sistemas de manejo de recursos y controles de inventario.
- Gestionar certificación de operaciones del sector salud.
- Documentación, estandarización, control y política de uso de materiales y equipos médicos.
- Adquisición de materiales y equipos en volúmenes estratégicos y una gestión optima de inventario.

- Documentar proceso, establecer mejores prácticas, control e implementación de políticas de uso de la ambulancia.

## **Objetivo estratégico 2**

Potenciar los recursos para la diferenciación ante los competidores y expansión del alcance de los servicios a nivel nacional.

**Periodo:** 2023-2025

### **Estrategia:**

- Mejorar la gestión de procesos para agilizar los tiempos de respuesta como elemento diferenciador ante nuevos competidores.
- Crear fondo para combatir para educar y concientizar a la población en redes sociales a través de las relaciones públicas.
- Apoyarnos en la capacidad de ambulancias para extender la presencia en el interior.
- Liderar en los mercados con altos estándares de calidad en materia de las unidades móviles (ambulancias), equipos modernos, atención al cliente enfocado en la excelencia y servicio médico especializado dirigido especialmente al sector corporativos (empresas), sector turismo y cobertura de eventos.

### **Tácticas estratégicas:**

- Optimizar procesos de cara a reducir los tiempos de respuesta.
- Implementar un plan para optimizar los recursos de la empresa para agregar diferenciación y rentabilidad.
- Utilización de los recursos financieros para adquirir unidades confortables y resistentes capaces de resistir el deterioro de las calles y avenidas.
- Establecer enfoque en satisfacción al cliente.

- Aplicar encuestas al finalizar cada servicio o interacción con el cliente.
- Establecer programa de retención de recursos con beneficios, incentivos y capacitaciones de los empleados con desempeño sobresaliente.

### **3.2. Presentación plan estratégico a los altos mandos.**

Se realizó la presentación de la propuesta del plan estratégico para S.A.M. Ambulancias en las oficina principal en una reunión con Oviedo Mateo el Presidente de la empresa e Isaura Vargas Gerente de Operaciones donde se presentaron los aspectos más relevantes del análisis interno (análisis VRIO), análisis externo (Pest y análisis 5 fuerzas competitivas de Porter), Matriz FODA como herramienta fundamental para el posicionamiento estratégico y otras estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.

Se expuso sobre los beneficios que representa para una empresa de esta envergadura la implementación de un plan estratégico que permita marcar su accionar y facilitar la toma de decisiones enfocada en generar ventaja competitiva y mayor rentabilidad. Fundamentado en las informaciones levantadas en la organización donde se describen las características, recursos disponibles, compromiso con la mejora continua de la mano con el crecimiento del personal y alcanzar las metas propuestas.

Por parte de los altos mandos se destacó la afinidad de las estrategias con los intereses de la organización y oportunidades para mejorar en cuanto a sus objetivos. Intereses de la organización, tales como:

- Liderar los servicios prehospitalaria.
- Consolidarnos como empresa, mediante la aplicación mejores prácticas administrativas, organizacionales y operacionales.
- Incrementar la flotilla de vehículos de forma rentable y sostenible.

- Incrementar alcance de las alianzas aseguradoras, ARS.
- Liderar el mercado de proyectos de inversionistas nacionales e internacionales; servicios corporativos y sector turístico.

Para concluir con esta etapa, se recomienda la implementación de plan estratégico en la empresa S.A.M ambulancias S.R.L para facilitar la toma de decisiones con un enfoque en alcanzar ventajas competitivas, implementar proyectos que agreguen valor de forma significativa, gestionar óptimamente los recursos disponibles, implementar la gestión procesos, aplicar la gestión de proyectos según las buenas prácticas, potenciar las fortalezas que presenta, aprovechar las oportunidades del sector para reducir las debilidades, incrementar la diferenciación ante los competidores y aumentar la rentabilidad de forma significativa y sostenible.

## CONCLUSIONES

Las empresas destinadas a ofrecer servicios y comercialización de productos médicos deben adaptar sus operaciones en la medida en que la sociedad avanza, los cambios tecnológicos son cada vez más acelerados, la incursión de rivales incrementa conforme avanzan los días en una industria atractiva y el impacto de la globalización nos incita a renovarnos.

Se deben realizar los esfuerzos necesarios para mantener la marca en la preferencia de mercado y la sociedad en general, para las empresas del sector salud del enfocadas en ofrecer servicios a los pacientes es vital realizar el compromiso de aplicar la excelencia en sus operaciones en miras de dar la importancia que amerita la sociedad para el desarrollo de la organización.

En otra medida, esta investigación ha tenido como objetivo general afrontar las problemáticas y necesidades de la empresa S.A.M. Ambulancias S.R.L. mediante el desarrollo de un plan estratégico para facilitar la toma de decisiones efectiva con la finalidad a optimizar los resultados de la empresa, el cual está basado en fundamentos teóricos y condiciones actuales, necesidades, hallazgos identificados y proyecciones a futuro de la organización.

En esta investigación y su propuesta, se desarrollaron estrategias adaptadas a los factores internos de la empresa, factores externos y aplicación de herramientas de propias de un plan estratégico empresarial que aportan la capacidad para discriminar sobre las decisiones correctas para alcanzar el éxito esperado del negocio.

Al concluir el desarrollo de esta propuesta se determina que es de vital importancia que la empresa implemente acciones concretas para optimizar sus operaciones para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, potenciar la marca de la empresa en el mercado, incrementar la diferenciación de la empresa en la industria, aprovechar las oportunidades disponibles incrementar el alcance de sus servicios y aplicar mecanismos que permitan aumentar la rentabilidad significativamente.

Su implementación se reflejará en la capacidad de la empresa de prestar una atención al cliente con excelencia, reducción de tiempos de respuesta, adquirir recursos valorados por los clientes, agregar confiabilidad y aplicar personalizaciones que permitirán fidelizar a los usuarios. Todo esto agregaría sostenibilidad al negocio y cercanía al cliente siempre.

## REFERENCIAS

- Aeroambulancia. (2015). ¿QUIÉNES SOMOS? Obtenido de <http://aeroambulancia.com>:<http://aeroambulancia.com/que-es-aeroambulancia/>
- Freedman, L. (2013). Estrategia: una historia. La esfera de los libros. 56.
- Hernández Rodríguez, G., & Trevera Juárez, J. A. (2018). La administración estratégica en las pequeñas empresas, análisis comparativo de los modelos de Steiner, David y Thompson. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 10, 1588.
- Martínez, P., & Milla, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 8-12.
- Media, C. (2019). S.A.M. Ambulancia. Obtenido de [samambulancia.com.do](http://samambulancia.com.do): <https://samambulancia.com.do/nosotros/>
- Olguin-Camacho, C. (2019). Importancia del plan estratégico en la gestión bibliotecaria en beneficio de los usuarios y la biblioteca Métodos de Información. 60.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? Review, Harvard Business, 64.
- Rodríguez Valencia, J. (2013). Administración con enfoque estratégico. 2da edición.
- Sistema Nacional de Atención a Emergencias y Seguridad 9-1-1. (2018). *Historia*. Obtenido de [911.gob.do](http://911.gob.do): <https://911.gob.do/sobre-nosotros/historia/>
- Steiner, G. A. (1983). Planeacion Estrategica: lo que todo director debe saber. 21.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. México D.F.: Mexico: Grupo Editorial Patria. 7-211.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Encuesta - Servicios de ambulancia y alquiler o compra de equipos médicos.**

\* Obligatorio

### 1. Sexo \*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

### 2. Parámetro de edad \*

- De 16 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 30 a 39 años
- Mayor de 40 años

### 3. Sector donde trabaja en República Dominicana \*

- Zona Metropolitana
- Zona Norte
- Zona sur
- Zona Este
- No aplica

### 4. Nivel de ingreso (RD\$) (DOP) \*

- Menos de 15,000
- De 15,001 a 25,000
- De 25,001 a 35,000
- Más de 35,001
- No aplica

5. ¿Conoce sector de servicio de mi investigación, servicios de ambulancia y alquiler o compra de equipos médicos? \*

- SI
- NO
- Tal vez

6. ¿Cuál es el nombre de la empresa? \*

- Aero Ambulancia by Helidosa Aviation Group
- SAM Ambulancia
- Promed Dominicana
- Todas las anteriores
- Otra
- No aplica

7. ¿Ha utilizado servicios de ambulancia o, alquiler o compra de equipos médicos?

- SI
- NO

8. ¿Cuál es el nombre de la empresa? \*

- Aero Ambulancia by Helidosa Aviation Group
- SAM Ambulancia
- Promed Dominicana
- Todas las anteriores
- Otra
- No aplica

9. ¿Como calificaría la calidad de los bienes o servicios prestados?

- Muy mala    1    2    3    4    5    Muy buena
-

10. ¿Como calificaría el tiempo de respuesta?

Muy mala    1    2    3    4    5    Muy buena  
                            

11. ¿Como cataloga la calidad de la atención al cliente?

Muy mala    1    2    3    4    5    Muy buena  
                            

12. ¿Que podría mejorar la calidad del servicio?

---

13. ¿Cuál aspecto consideraría importante en un servicio de ambulancia y de alquiler o compra de equipos médicos? \*

---

## **Anexo 2. Esta entrevista a realizar a los altos directivos y mandos medios de la empresa.**

Esta entrevista se realiza para identificar los factores a considerar para la propuesta de un plan estrategia para la empresa de servicios de ambulancia. Estructurada en 4 categorías: información de la empresa, información de negocio, recursos disponibles e información estratégica.

### **Información de la empresa**

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿A qué mercado va dirigida la empresa?
- ¿Cuántos años tiene constituida o fundada?
- ¿Que lo motivo a emprender este negocio?
- ¿Cuáles son las aspiraciones para los próximos 4 años?
- ¿Cuáles son sus proyecciones del mercado, en cuanto a calidad del servicio al cliente, tiempo de respuesta, confort de los muebles e inmuebles (vehículos de la empresa y áreas de servicio al usuario) y expertos de salud?

### **Información de negocios**

- ¿Cuáles son los servicios que ofrece la empresa?
- ¿Cuáles son características que destacan de su negocio?
- ¿Cuáles identifica que son sus fortalezas y oportunidades?
- ¿Cuáles identifica como una debilidad y amenaza para la empresa?
- ¿Cuáles identifica como sus dos principales competidores?
- ¿Cuáles fortalezas identifica en sus competidores?

### **Recursos disponibles**

- Indique que cantidad de recursos humanos dispone.

- ¿Dispone de personal especializado en el sector?
- ¿Cuenta con de personal experto en tales áreas como Marketing, community manager, mantenimiento, posicionamiento web, contabilidad, fotografía u otro?
- ¿Dispone de un programa de retención de recursos?
- ¿Qué cantidad de vehículos posee la empresa? ¿En cuánto estima un monto de esa inversión?
- ¿A qué monto estima su inversión en edificaciones y de equipo?
- ¿Ha registrado el nombre comercial o marca de la empresa?
- ¿Presenta inversiones de capital que pueda compartir?
- ¿Qué recursos financieros dispone? Como líneas de crédito o soluciones financieras para MIPYMES.

### **Información estratégica**

- ¿Cuáles iniciativas ha implementado en las operaciones de la empresa para tener la calidad del servicio y diferenciarse de sus competidores?
- ¿Presenta alianzas con empresas del sector? ¿Cuáles?
- ¿Dispone de una estrategia de ventas para atraer posibles consumidores del servicio?
- ¿Cuáles identifica como sus objetivos principales?

### Anexo 3. Solicitud y autorización empresarial para realización trabajo final



#### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Luis Parel Fernandez Mateo cédula 402-2058176-9, matrícula de la Universidad APEC 20192134, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en materia de Planes Estratégicos Empresariales

Luis Parel (Firma)

Yo, Orlando Mateo (nombre de quien autoriza) Presidente (cargo que ocupa), cédula 012-00995130 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)