

TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EMERGENCIAS A.G. S.R.L.



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

ALUMNO: ANTONIO GUBAIRA

LEGAJO: ADM1104

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CÓRDOBA, AÑO 2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	3
2. Tema.....	4
3. Objetivo general.....	4
4. Objetivos específicos.....	4
5. Metodología.....	5
6. Marco teórico.....	6
6.1 Análisis Externo.....	7
6.2 Análisis Interno.....	10
7. Información general sobre la empresa.....	17
8. Diagnóstico organizacional.....	21
8.1 Análisis Externo.....	22
8.2 Análisis Interno.....	36
8.3 Objetivos Estratégicos y Financieros.....	59
8.4 Definición y Puesta en práctica de la estrategia.....	60
8.5 Conclusión del Diagnóstico Organizacional.....	64
9. Propuesta: Plan Estratégico.....	65
9.1 Misión y Visión.....	66
9.2 Valores y Políticas de Calidad.....	67
9.3 Objetivos y Programas del Plan Estratégico.....	68
9.4 Flujo de Beneficios.....	104
9.5 Cronograma de Implementación.....	105
9.6 Conclusión del Plan Estratégico.....	108
10. Conclusión.....	111
11. Anexos.....	112

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo implica un estudio que derive en la confección de un plan estratégico dirigido a la empresa “Emergencias AG”, dedicada a la atención de urgencias y emergencias médicas en la Ciudad Capital de Santiago del Estero.

Cabe destacar que la mencionada organización, presenta entre sus características más distintivas un carácter de empresa netamente familiar, situación que tal como identifica a organizaciones de este tipo, genera en ocasiones la ausencia de una definición formal de determinados aspectos claves destinados a lograr el éxito organizacional. A su vez, es oportuno mencionar que la compañía reviste el carácter de líder en el mercado a donde interviene, posición que se procura mantener y reforzar a través de este trabajo. Por tales motivos resulta pertinente la definición de un plan estratégico que guíe y armonice ciertos aspectos dentro de la entidad con el fin de lograr el éxito de manera integral.

Para llevar adelante ésta propuesta, en primer término se efectuará un análisis de los factores externos que rodean y que influyen directamente sobre la compañía, como así también una evaluación de los actores internos de la institución; a posteriori será factible una identificación de la visión, misión, y objetivos estratégicos y financieros que prevalecen en el seno de la firma. Una vez definidos tales aspectos se procura el diseño de un plan estratégico, destinado a explotar al máximo las fortalezas, aprovechar las oportunidades que brinda el entorno externo, combatir debilidades internas y prevenir las amenazas que rodean el ámbito en el que se desempeña la empresa.

Estas acciones intentarán reforzar la participación que actualmente posee la organización en el mercado, ya que al encontrarse el mismo en una etapa de madurez, resultan necesarias ciertas medidas generadoras de movimientos estratégicos efectivos que se consideren pertinentes para la concepción de tal fin.

2. TEMA:

Plan estratégico para la empresa “EMERGENCIAS AG S.R.L.”.

3. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar y proponer un plan estratégico integral que permita a la organización “Emergencias AG S.R.L.” aprovechar las oportunidades de mercado que se le presenten, al mismo tiempo que rescate y destaque las fortalezas con las que la compañía cuenta.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la industria y los actores que conforman el ámbito externo que rodea a la organización para obtener así un reflejo coyuntural del mercado en cuestión.
- Determinar los aspectos que forman parte del entorno interno de la empresa, lo cual permitirá identificar las características más fuertes y débiles que conforman la estructura organizacional intrínseca.
- Identificar los objetivos estratégicos y financieros que la entidad pretende y que actúan como fines perseguidos para lograr el éxito organizacional.
- Proponer un concepto de misión y de visión que funcionen como guía de las medidas y acciones de toda índole que se lleven a cabo en la compañía.

5. METODOLOGÍA

Se utilizan como instrumentos indagatorios a la observación directa para analizar el desempeño diario de la organización en sus diferentes esferas de acción, y a las entrevistas semi-estructuradas pactadas con socios gerentes y personal médico, paramédico y enfermero de la empresa para determinar aspectos inherentes al funcionamiento estratégico actual.

Para definir la composición y participación de las diferentes compañías integrantes del mercado, se recurre a las declaraciones juradas de ingresos brutos efectuadas por dichas instituciones de manera tal de aclarar esos aspectos; paralelamente será pertinente incorporar al trabajo información puesta a disposición por la entidad bajo análisis para definir factores como: socios estratégicos, proveedores, ingresos y costos, y así realizar las comparaciones necesarias con las empresas competidoras y hacer factible un estudio detallado de los diferentes actores que poseen influencia en la organización.

Por otro lado, se recurre a información secundaria a través de fuentes internas, publicaciones gubernamentales y material bibliográfico como respaldo en la ejecución del marco teórico del estudio.

6. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la vida de las empresas se presentan oportunidades que pueden generar diversas situaciones, las cuales pueden estar relacionadas a: crecimiento, a diversificación, a modificaciones estratégicas, a la implementación de diversas técnicas, a programas innovadores o de adaptabilidad tecnológica, entre muchas otras.

Para encarar ésta propuesta de plan estratégico, debe seguirse una secuencia de análisis que abarque todos los aspectos y variables que reflejen las ventajas y desventajas de poner en marcha el mismo; para esto, se seleccionó la bibliografía propuesta por los autores Arthur A. Thompson y A.J. Strickland, ya que ellos en su obra “Administración Estratégica” reúnen todos los estudios que resultan esenciales para efectuar una evaluación de este tipo; por lo tanto la columna vertebral del análisis será la propuesta por los mencionados autores, complementando la investigación con oportunas y diferentes bibliografías que enriquezcan la misma.

Para obtener una primera aproximación a la temática en cuestión, resulta oportuno definir el concepto de estrategia citando a los autores mencionados de la siguiente manera:

- “El plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de negocio”.

Sin embargo, para efectuar una comparación entre la definición conceptual anterior, se mencionan concepciones adicionales que contribuyan a la comprensión del significado de estrategia:

- “Conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”.¹
- “Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento”.²

¹ Hitt, Ireland, Hoskisson; “Administración estratégica, competitividad y globalización”; Edit. Cengage; México; 2007

² Koontz, Weihrich; “Administración, una perspectiva global”; Edit. Mc Graw Hill; México; 1998

Para que sea factible llevar adelante un análisis completo, se hace preciso efectuar una serie de estudios relacionados a los ámbitos que rodean a la entidad, es decir, evaluar su ambiente externo e interno de manera tal de obtener una aproximación a los factores que influyen o que pueden llegar a tener incidencia en cualquier esfera en el que la organización se desempeñe.

En primer término, se realiza un análisis de las condiciones de la industria en la que interviene la empresa y a posteriori la definición de la posición competitiva de la institución en la misma, dejando en evidencia su contexto externo. Para tal evaluación se recurre al procedimiento propuesto por los autores Thompson y Strickland, en el que recomiendan tener presentes los factores desarrollados a continuación.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO: EVALUACIÓN COMPETITIVA Y DE LA INDUSTRIA

6.1.1 Características económicas dominantes de la industria

Debido a la variabilidad existente entre las estructuras y las características de los diferentes tipos de industria, se efectúa un análisis que involucra factores como: volumen de mercado, índice de crecimiento del mismo, cantidad de competidores y compradores dentro de la industria, entre otros. La identificación de las características económicas dominantes de la industria, facilitan y contribuyen al proceso de determinación del enfoque estratégico que puede adoptar una empresa.

6.1.2 Poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter³

El proceso propuesto por Michael Porter, sostiene que la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas, entre las cuales se encuentran:

- ▣ La rivalidad entre las compañías: la cual se hace más profunda cuando algún competidor detecta la forma de satisfacer mejor las necesidades del mercado meta, o mejora de alguna manera su desempeño.
- ▣ Los competidores potenciales: implica la intencionalidad por parte de diferentes entes de ingresar al mercado con considerables recursos, nuevas formas de producción o bien con el deseo de asegurarse un lugar en el mercado.
- ▣ Productos o servicios sustitutos: muchas veces se genera una competencia permanente entre aquellas entidades que sin pertenecer a idéntica industria, satisfacen a través de sus outputs similar necesidad en los consumidores.

³ Porter Michael E.; "Estrategia Competitiva"; Edit. Free Press; EE.UU.; 1998

- Poder de negociación de los proveedores: ésta fuerza varía de acuerdo a la industria en la que se encuentren los suministradores. La misma es débil cuando existen muchos proveedores que ofrecen bienes comunes. Por otro lado, el poder de negociación de los suministradores reviste un papel importante cuando el producto o servicio brindado por los mismos constituye una parte esencial en los costos del cliente.
- Poder de negociación de los clientes: la presión que generan los consumidores en el momento de adquirir un producto o servicio puede ser débil cuando existe gran cantidad de compradores en la industria. Por otra parte, estos tienen un poder de negociación fuerte cuando conocen las ofertas de todos los participantes de la industria y su costo de cambio de marca o de adquirir productos sustitutos es bajo.

6.1.3 Impulsores de cambio en la industria.

Los autores que funcionan como respaldo principal de la fracción teórica de este estudio⁴, sostienen conceptualmente a los impulsores de cambio en la industria como: *“aquellas condiciones de la industria que cambian debido a que hay fuerzas importantes que impulsan a los participantes para que alteren sus acciones, es decir, que tales fuerzas son las causas fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas”*.

Entre las fuerzas impulsoras más comunes se pueden mencionar entre otras a:

- Cambio tecnológico.
- Innovación del producto o servicio.
- Cambios en la forma de utilización del producto.
- Innovación de mercadotecnia.
- Modificaciones en los estilos de vida y actitudes de la población.
- Cambios en el costo y la eficiencia.

No se debe caer en el error de considerar a todas las condiciones generadoras de cambios como fuerzas impulsoras, ya que como cantidad máxima pueden identificarse aproximadamente cuatro de las mismas para argumentar las modificaciones en la industria.

⁴ Thompson Arthur y Strickland A. J.; “Administración estratégica”; Edit. Mc Graw Hill; EE.UU.; 2001

6.1.4 Identificar a las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y más débiles a través de mapas estratégicos.

Para que sea posible este proceso, se recurre al empleo de mapas estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las entidades rivales. Primeramente es menester definir a un grupo estratégico como aquel compuesto por instituciones rivales con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

El proceso para elaborar un mapa estratégico capaz de definir a las compañías que ocupan las posiciones más débiles y las más fuertes consiste en los siguientes pasos:

- 1) Definir las características que diferencian a las entidades participantes de la industria.
- 2) Ubicar a esas empresas en un mapa de dos variables.
- 3) Asignar las firmas con estrategias similares al mismo grupo estratégico.
- 4) Trazar círculos alrededor de cada grupo estratégico, de manera tal que sean proporcionales al volumen de participación del grupo con respecto a los ingresos de ventas totales de la industria.

Sin embargo, puede ocurrir que una industria posea sólo un grupo estratégico. Esa situación se da cuando todos los participantes de la industria, implementan estrategias similares y poseen posiciones de mercado comparables.

6.1.5 Identificar las medidas estratégicas probables que tomen los rivales.

Para tener éxito, un aspecto a tener en cuenta permanentemente es el movimiento de los rivales. Para definir tal aspecto es necesario el continuo estudio de los mismos de manera tal de prever aquellas acciones estratégicas que son posibles que los mismos tomen, ya sean con carácter defensivo o bien ofensivo.

Para analizar las medidas estratégicas que toman los competidores en una industria, se deben tener en cuenta aspectos como: el mercado geográfico de los rivales, su propósito estratégico, su posición competitiva y su estrategia competitiva entre otras cosas.

6.1.6 Definir los factores claves para el éxito competitivo.

Un factor clave de éxito concierne a: *“aquellos atributos del producto o servicio, las competencias, habilidades competitivas y logros del mercado que tienen relación directa con los rendimientos de la entidad.”*

Implican a los aspectos que cada competidor debe desarrollar de manera competente de manera tal que tenga éxito tanto estratégico como financiero; por lo tanto determinarlos claramente radica en una prioridad clave.

Esos factores pueden estar relacionados con: la fabricación, la tecnología, la mercadotecnia, con habilidades, distribución, etcétera.

6.1.7 Atractivo de la industria

Este aspecto debe definirse para una empresa en particular, ya que de acuerdo a las características que se vayan definiendo a partir de los análisis de la industria previos, puede ocurrir que el mercado sea atractivo para algunos entes que reúnan ciertas características y rasgos que hagan al sector atractivo para ellos, y para otros no.

Para definir tal aspecto, se hace necesario recurrir a las evaluaciones previas que arrojen información sobre: crecimiento de la industria, etapa de su ciclo de vida, impacto de las fuerzas impulsoras de cambio, factores claves para el éxito, posición competitiva de cada compañía en la industria, entre otras.

6.2 ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y DE LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA.

Una vez que se definieron las principales características de la industria, seguidamente se efectúa una evaluación del ámbito interno de la organización, a donde se tratan de identificar factores como: las capacidades de los recursos, la posición relativa de costos que posee el ente y la fortaleza competitiva en comparación con los rivales. Para efectuar dicho análisis, se procede a la determinación de una serie de aspectos definidos a continuación.

6.2.1 Funcionamiento de la estrategia actual de la empresa

Primeramente se debe identificar, de manera que este aspecto sea posible en cuanto a su definición, el tipo de enfoque estratégico que está utilizando la compañía, es decir

si intenta un enfoque diferenciador o de bajo costo; o bien si se enfoca en un nicho específico de clientes o apunta a un amplio espectro.

Una vez definido eso, se hace posible determinar en parte el funcionamiento estratégico actual, lo cual puede reflejar la necesidad de ajustes o bien la determinación del buen desempeño actual.

6.2.2 Análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Para llevar a cabo este análisis se recurrirá a una herramienta denominada “Análisis F.O.D.A.”, el cual de acuerdo a sus siglas representa a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dominan a la compañía, y proporciona una visión apropiada de la posición de negocios de una empresa.

Para hacer una presentación más definida del análisis se detalla el significado de cada de los aspectos que evalúa:

- **FORTALEZAS:** es una capacidad, ventaja, logro o aspecto positivo interno de un negocio que genera puntos a favor de la empresa al momento de analizarla.
- **OPORTUNIDADES:** es un tema o cuestión que una empresa puede aprovechar para mejorar su imagen, posicionamiento o algún otro aspecto que se pueda llegar a transformar en una ventaja.
- **DEBILIDADES:** consiste en aspectos deficientes o puntos débiles de una organización, los cuales deben ser detectados y posiblemente solucionados ya que generan una desventaja.
- **AMENAZAS:** es un riesgo o fuerza que muchas veces impide el logro de objetivos de un negocio o que pueden llegar a convertirse en un aspecto negativo a futuro ya que revisten carácter potencial en el ámbito exterior.

Una vez definidos cada uno de estos aspectos en una organización, se tiene un panorama interesante de las presiones que puede generar el entorno externo en un momento determinado y de las características positivas y negativas que posee la entidad en su ámbito interno.

Cabe recordar que por diferentes motivos tanto el entorno externo como interno están expuestos a permanentes modificaciones, lo que genera que el análisis F.O.D.A. deba ser actualizado, revisado y si es necesario reiterar su ejecución cuando se considere

necesario y de ésta manera tener una suerte de fotografía que responda a los cambios permanentes del entorno.

6.2.3 Los precios y costos de la compañía.

Todas las organizaciones deben controlar sus costos, de manera tal que sus clientes no consideren altos a los precios a los que las mismas cotizan sus productos o servicios. Para esto, es necesario que cada vez que se decida incurrir en algún costo, la entidad que lo considere, debe cerciorarse de que el mismo creará un valor agregado para el comprador.

Como un instrumento evaluador, se recurre al costo estratégico, definiendo tal como aquel que consiste en analizar los costos de una compañía actividad por actividad y descubrir cuáles actividades internas son fuente de una ventaja o de una desventaja con respecto a los rivales.

Como principal elemento del análisis del costo estratégico, se puede mencionar a la herramienta denominada “cadena de valor”, la cual se encarga de identificar las actividades, funciones y procesos desarrollados en las etapas de: compra de suministros, operaciones de producción, distribución, ventas y mercadotecnia, y servicio interno.

Paralelamente, existen actividades y costos de apoyo entre los que se pueden enunciar a: los relacionados con las etapas de investigación y desarrollo, administración de recursos humanos y administración general de la firma.

Una vez que se identifican los costos que forman parte de cada una de las actividades dentro de la entidad, se pueden determinar en cuáles de las mismas se presentan las mayores asignaciones de recursos y en cuáles menos.

6.2.4 Posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales

Para definir a este punto del análisis se recurre a *un cuadro que evalúa de acuerdo a una ponderación la posición competitiva de la empresa* en base a los diferentes factores claves de éxito y a la potencial ventaja y posición competitiva.

En primer término, para la confección de dicho cuadro se efectúa un listado con los factores claves para el éxito en la industria como así también de aquellos factores generadores de una ventaja competitiva como pueden ser: los recursos financieros de

la firma, su imagen y reputación, calidad de sus productos y/o servicios, habilidades tecnológicas, físicas o humanas, entre otros.

Una vez definida la lista anterior, a continuación se procede a calificar a las empresas participantes de la industria a partir de una escala que puede asumir valores entre 1 y 10, de acuerdo a su adaptación a los indicadores detallados en la lista.

Posteriormente, debe definirse un sistema de calificación ponderada a cada elemento determinante de la fortaleza competitiva detallados en la lista, ya que muchas veces esos elementos no son igualmente importantes en cuanto a la generación de tal éxito; por lo tanto lo que se pretende con esta ponderación es separar los más importantes de lo menos claves. El valor asignado puede oscilar entre 0.01 y 0.99, lo esencial es que una vez sumados todos los factores de la lista el resultado ascienda a 1.

Una vez que se definieron las calificaciones de fortaleza de recursos y de factores claves de éxito y los valores ponderados a cada uno de esos elementos, ahora se multiplican ambos valores para obtener la fortaleza de cada ente con respecto a cada elemento detallado en la lista.

Como último paso, se suman todas las calificaciones obtenidas en la instancia anterior y se analiza la fortaleza de cada empresa de acuerdo a los factores claves para el éxito en la industria y a los elementos generados de ventajas competitivas; siendo aquella con mayor calificación la que ocupa la posición más fuerte dentro de la industria de acuerdo a los elementos antes definidos.

6.2.5 Problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía.

De acuerdo a los resultados arrojados por los análisis previos tanto externo como interno, ahora es menester definir la situación general de la empresa y decidir a qué frentes apuntar y en cuáles enfocarse estratégicamente.

Una vez que se tiene conciencia de esos aspectos, se hace factible determinar si las acciones estratégicas actuales empleadas por la empresa son adecuadas o bien deben efectuarse una serie de ajustes que refuercen la posición competitiva de la firma.

Después de efectuado el análisis externo e interno, se proceden a definir ciertos aspectos relacionados directamente con la administración estratégica de la entidad para lo cual puede sostenerse que el proceso de creación de la estrategia y su puesta

en práctica a posteriori implica cinco tareas administrativas entre las que se pueden enunciar a:

- I. Definir una visión y una misión estratégica con el fin de que la misma determine una dirección a largo plazo para plasmar en la entidad el sentido de las acciones con un propósito determinado.
- II. Traducir la visión en objetivos que reflejen los resultados que debe lograr la empresa.
- III. Crear la estrategia idónea que contribuya a la consecución de los resultados esperados.
- IV. Poner en práctica y ejecutar eficientemente la estrategia seleccionada.
- V. Evaluar el desempeño y efectuar todos los ajustes pertinentes.

Para comprender mejor este aspecto, es pertinente conceptualizar la diferencia entre visión y misión efectuada por el autor Víctor Aceves Ramos⁵; siendo la primera “la descripción del propósito de la empresa, es decir, su razón de ser. A través de ésta se establecen además las bases para la toma de decisiones”. En cuanto a la visión estratégica, el mencionado autor define a la misma como “el sueño de la alta administración; la posición que se quiere alcanzar en los próximos 10 o 15 años”.

Para llevar a cabo la tercera tarea administrativa, se puede recurrir a las cuatro estrategias competitivas genéricas propuestas por los autores Thompson y Strickland, las cuales se detallan a continuación:

- ❏ **Estrategia de liderazgo a bajo costo:** tiene como objetivo principal mantener bajos costos a lo largo del tiempo de manera que tal comportamiento sea el motor de una ventaja sostenible contra los rivales; por lo tanto se utiliza por lo general en industrias a donde los consumidores son sensibles al precio. Un aspecto esencial en este enfoque estratégico radica en detectar e implementar diferentes formas de mantener una estructura de costos bajos que los rivales no puedan imitar fácilmente, caso contrario no se generará una ventaja sostenible.

⁵ Aceves Ramos Víctor; “Dirección Estratégica”; Edit. Mc Graw Hill; México; 2004

Una estrategia de bajo costo es atractiva cuando:

1. La competencia de precios entre competidores es intensa.
2. El producto o servicio está disponible en la industria por un gran número de vendedores.
3. Existen pocas formas de diferenciación creadoras de un valor para los compradores.
4. Los compradores utilizan el producto de la misma forma, por lo tanto un producto estandarizado cubre sus necesidades.
5. Los costos de cambio de marca son bajos.
6. Existe mucho poder de negociación de los compradores como para hacer reducir los precios.

 **Estrategia de diferenciación:** resulta atractiva en cuanto a su implementación cuando existen preferencias demasiado diversas entre los compradores como para ser satisfechas por un producto estandarizado o por vendedores con iguales capacidades. Para su puesta en marcha de manera exitosa, se deben estudiar detalladamente las preferencias de los consumidores, para detectar las características que los mismos consideran importantes y cuánto están dispuestos a pagar por que el producto o servicio cuente con ellas.

Las estrategias de diferenciación se adaptan mejor en aquellos mercados a donde: hay muchas formas de diferenciar la oferta de la empresa en relación con la de los rivales, y los consumidores consideran que esa diferenciación posee un valor adicional; existe diversidad en cuanto a las necesidades y al uso que le otorga el comprador al producto o servicio; existen diversos enfoques diferenciadores con respecto a las empresas que componen la industria; y cuando la competencia gira principalmente en torno al producto o servicio.

 **Estrategia de proveedor de mejor costo:** ésta combina una estrategia de bajo costo con un enfoque diferenciador, ya sea en cuanto a calidad, características y/o desempeño. El objetivo principal del enfoque es ofrecer a los consumidores un producto o servicio con atributos muy buenos, salvaguardando su relación de costo, es decir logrando mantener un bajo nivel en esa estructura. De ésta manera, se logra un artículo o una prestación con las características que el mercado meta valora, a un precio inferior al de las entidades rivales de la industria, aspecto en el cual se obtiene una ventaja

competitiva con respecto a los mismos; por tal motivo se denomina “proveedor de mejor costo”.

El aspecto que vuelve exitosa a una entidad que implemente ésta estrategia, radica en la obtención de capacidades, recursos y competencias para incluir en sus productos o servicios atributos superiores a un costo más bajo.

Los mercados a donde la estrategia de proveedor de mejor costo comúnmente triunfa, son aquellos a donde la diversidad de compradores hace que la diferenciación sea tomada como una variable de suma importancia, sin embargo en esos sectores los consumidores son muy sensibles al precio y al valor que el producto o servicio genera.

■ **Estrategia de nicho del mercado:** la organización que implemente ésta tipología estratégica, se caracteriza por dirigir sus acciones a un sector definido del mercado total. Las características del nicho del mercado se pueden definir en base a diferentes factores, como ser: requerimientos especializados en la utilización del producto, por tener características geográficas únicas, o por características especiales del producto o servicio que solo atraen a los integrantes del sector o nicho. Al implementarse ésta estrategia, se pueden procurar dos intencionalidades para llegar a una ventaja competitiva: obtener costos más bajos que las entidades rivales, al enfocarse a un nicho específico de clientes; o lograr la capacidad de ofrecer a los miembros del sector algo que los mismos consideren mejor.

7. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA.

“Emergencias AG” fue fundada en el año 1991 como una sociedad de responsabilidad limitada conformada por Antonio y Hugo Gubaira, en pos de convertirse en una institución modelo en lo que a atención pre-hospitalaria se refiere.

Desde sus orígenes, “AG” presentó en la región un crecimiento sostenido en el número de socios, en la incorporación de nuevos servicios y fundamentalmente en la seriedad de la gestión de sus fundadores. Es así que desde su fundación la entidad continúa creciendo y fortaleciéndose para competir y responder eficientemente a las más altas exigencias del mercado de la salud.

En aquellos días resultaba inusual contar con la posibilidad de ser asistido en tiempo y forma ante situaciones graves o decisivas que ponían en riesgo la vida de una persona. Sin embargo, “Emergencias AG” demostró que salvar vidas humanas en minutos no era un lujo de grandes ciudades, sino una realidad concreta en Santiago del Estero.

En el año 2010, la empresa cuenta con un plantel de profesionales especializados con probada experiencia, instrumental de avanzada y modernas unidades móviles; elementos que procuran dar al cliente la plena seguridad de ser asistido de la mejor forma y en el menor tiempo posible.

No es de menor importancia definir la filosofía que sostiene la empresa desde sus comienzos, la cual fue determinada por los fundadores para que actúe como respaldo de gran parte de las decisiones que se tomen; la misma sostiene:

🚑 **“Ganar menos y vender más”**, éste lema deja en evidencia las intenciones de la entidad de reducir sus márgenes de utilidad antes de disminuir la calidad del servicio o la cantidad de afiliados por potenciales ajustes de diferentes índoles que sean necesarios efectuar.

En lo que a infraestructura se refiere, la organización cuenta con las siguientes características:

- 🚑 **8 ambulancias**, equipadas con los últimos avances tecnológicos destinadas a la atención de emergencias y urgencias.
- 🚑 **5 motocicletas de última generación**, las cuales efectúan prestaciones que requieran servicios de enfermería.

- ✚ **Cuerpo de atención** compuesto por: 10 médicos, 10 paramédicos y 8 enfermeros con basta experiencia, hábiles de desempeñarse de la mejor manera en situaciones en las cuales se requieran sus servicios.
- ✚ **Taller mecánico propio**, en el cual se brinda la atención especializada y se realiza el mantenimiento de todos los rodados que componen la estructura organizacional, a través de un mecánico contratado para tal fin.
- ✚ **Consultorios médicos móviles**, lugar móvil de atención al paciente construido sobre un gran trailer, con el fin de ser ubicado en distintos sectores o eventos los cuales precisen de este servicio.
- ✚ **Galpón propio**, destinado a la estadía y cuidado de los vehículos, con el fin de mantener la seguridad en los mismos; en éste sitio también se encuentra ubicado el taller mecánico.
- ✚ **Amplias oficinas administrativas**, lugar a donde se efectúa la atención al cliente y se desempeñan las diferentes funciones administrativas. Aquí se pretende generar un espacio de comodidad y amabilidad al momento de tratar con los afiliados

Entre los servicios que la compañía ofrece a sus afiliados se pueden mencionar la diferente tipología de planes que varían de acuerdo a su intensidad en cuanto al aspecto cuantitativo de servicios y a su precio. A continuación se detalla cada plan de acuerdo a su denominación interna y los beneficios que cada uno de ellos incluye:

“Plan Emergencias” abarca:

- ✚ Emergencias y urgencias médicas inmediatas las 24 horas sin límite de solicitud, servicio que incluye todos los elementos descartables a utilizar en la prestación sin cargo.
- ✚ Médico clínico en base las 24 horas.
- ✚ Enfermería, servicio que incluye: curaciones, inyectables, nebulizaciones y control de presión.
- ✚ Traslados en ambulancia en caso de urgencia, o entre sanatorios u hospitales, o en caso de alta médica.

“**Plan Salud**” involucra las siguientes especialidades:

- ✚ Médico clínico
- ✚ Pediatría
- ✚ Cardiología
- ✚ Electrocardiograma
- ✚ Odontología
- ✚ Análisis de rutina
- ✚ Kinesiología
- ✚ Ginecología
- ✚ Psicología
- ✚ Otorrinolaringología
- ✚ Internación domiciliaria

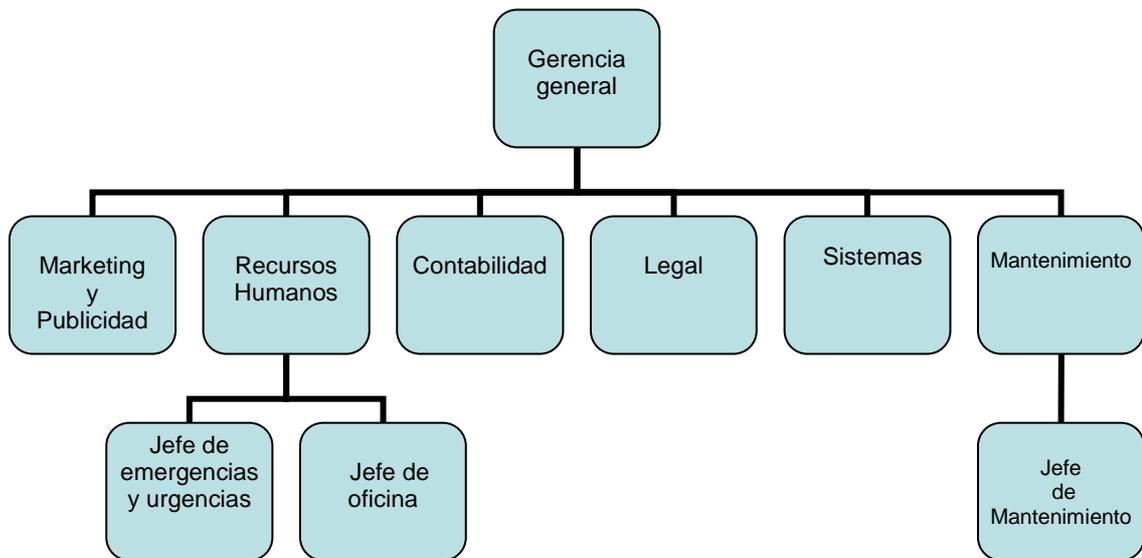
“**Plan mayores**”, destinado a personas mayores a 59 años; servicio que incluye idénticos beneficios al “Plan E”, con una diferencia en el precio, por estar éstas personas más propensas a la utilización del servicio debido a las complicaciones lógicas de su edad.

El “**Plan Protección familiar**” abarca todos los servicios propuestos en los dos planes anteriores. Además, en todos los planes se incluyen los servicios adicionales de:

- ✚ Peluquería
- ✚ Asesoramiento jurídico
- ✚ Asesoramiento contable
- ✚ Descuentos en farmacias que varían entre el 20 y el 60 por ciento de acuerdo al medicamento y con receta médica.
- ✚ Descuentos en casas comerciales

Por último, es menester definir la estructura organizacional con la que la entidad cuenta, destacando que actualmente no existe una definición concreta; sin embargo se desarrollan una serie de funciones dentro de la misma, las que son posibles de representar a través del organigrama detallado en la página siguiente.

Gráfico N° 1: Organigrama funcional actual.



Fuente: Emergencias AG

Habiendo mencionado a los gerentes Antonio y Hugo Gubaira, las funciones representadas en el gráfico N° 1 son llevadas a cabo por las siguientes personas:

- 🚧 Marketing y Publicidad: Leonardo Ledesma
- 🚧 Recursos Humanos: Alejandra Orieta
- 🚧 Contabilidad: CPN Gustavo Gómez
- 🚧 Legal: Dra. María Eugenia Saavedra
- 🚧 Sistemas: Ing. Mónica Giaileola
- 🚧 Jefe de emergencias y urgencias: Dr. Walter Isa
- 🚧 Jefe de oficina: Antonio Gubaira (h)
- 🚧 Jefe de mantenimiento: Guillermo Gubaira

De ésta manera, quedan definidos los aspectos más relevantes que reflejan la historia y a la composición actual de la empresa; como así también los distintos valores y políticas que funcionan como columna vertebral de todas las acciones que lleva adelante la institución.

8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Para comenzar a desarrollar ésta parte del trabajo, resulta oportuno mencionar la diferencia que caracteriza a las distintas prestaciones que funcionan como base del servicio otorgado por la organización “Emergencias AG”, distinguiendo conceptualmente lo que implica una emergencia y una urgencia.

Emergencia: es aquella situación donde existe riesgo de vida inminente o presunción cierta de ello y donde el paciente debe ser asistido en los primeros minutos de transcurrido el evento.

Urgencia: es aquella situación en las que, si bien no existe riesgo de vida inminente, se requiere una oportuna intervención médica, ya sea para calmar el síntoma o para prevenir complicaciones mayores

Definido lo anterior, ahora desde otro punto de vista, es menester citar que el sector de mercado que la organización pretende atender se concentra principalmente a partir del estrato medio de la escala del nivel socio económico de la provincia hacia los niveles superiores. La cuestión mencionada se define a partir de una serie de investigaciones efectuadas por la empresa, a través de las cuales se percibió que los sectores medios bajos y marginales de la población santiagueña no poseen los ingresos suficientes (valor que oscila entre \$900 y \$1500*, dependiendo de la cada situación en particular) para soportar una cuota mensual por mínima que ésta sea, destinada a contar con un servicio de emergencias privado. Por este motivo, la parte de los habitantes mencionados recurren al servicio otorgado por el gobierno provincial a través del Ministerio de Salud de la provincia que se brinda mediante el servicio telefónico número 107, servicio que entre otras características desfavorables se pueden mencionar a la ausencia de personal médico en las ambulancias, es decir, las mismas cuentan con enfermeros o en el mejor de los casos con paramédicos, capacitados solamente en primeros auxilios, por lo que la prestación funciona sólo como servicio de traslado desde el lugar donde se la solicita hasta el Hospital Regional u Hospital Independencia, ambos ubicados en la Capital santiagueña. Además de esto, cabe mencionar que las escasas unidades con la que el servicio 107 cuenta, no poseen el equipamiento pertinente para una situación extrema y presentan un notable retraso tecnológico en los elementos e instrumentos con las que ellas cuentan.

* Fuente: Ministerio de Economía de Santiago del Estero, Febrero de 2010.

Por tales factores, resulta a veces inconveniente depender del servicio de atención pre-hospitalario público ofrecido a través del Ministerio de Salud y Bienestar Social.

A continuación se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los actores tanto externos como internos que influyen en el ámbito en el que se desempeña la empresa, a los cuales será pertinente identificar para luego ahondar más sobre los aspectos estratégicos que existen en la misma.

8.1 ANÁLISIS EXTERNO: EVALUACIÓN COMPETITIVA Y DE LA INDUSTRIA

La atención de emergencias médicas pre-hospitalarias surge en el mundo occidental en 1966 cuando en Irlanda del Norte se establece un programa a fin de disminuir las altas tasas de mortalidad precoz. Desde entonces se han establecido múltiples sistemas de emergencias en el mundo que a lo largo de los años han confirmado su eficacia.

Los sistemas privados de emergencias y urgencias médicas iniciaron sus actividades en Argentina en 1984, como respuesta a la necesidad de brindar la atención en situaciones críticas de vida, cualquiera sea el lugar donde se encuentre el paciente. Luego, por necesidades del mercado a fines de los 80`, comenzaron a brindarse además coberturas médicas domiciliarias no emergentes, como la urgencia y la visita médica, laboratorio y enfermería, todos en el domicilio del paciente

Con respecto a la industria de emergencias y urgencias médicas privadas en Santiago del Estero, es posible rescatar que la misma surgió y tuvo un crecimiento remarcado en la década del 90`, estancándose tal tendencia desde el año 2001 hasta ésta parte debido a la reinante situación de incertidumbre e inestabilidad económica-financiera que vive el país.

Sin embargo, la población comprendió a través de campañas publicitarias generadas por las diferentes entidades relacionadas a la salud privada a nivel mundial, nacional y regional, que éste se trata de un servicio importante ya que puede ser requerido en ocasiones no planificadas y muchas veces depender de entidades públicas genera que la salud y la vida de los consumidores corra mayor riesgo debido a las características primeramente mencionadas. Esa situación provoca que no se cubran correctamente todas las necesidades y los requerimientos de los clientes, más aún en éste segmento en el que la rapidez es un aspecto esencial en la prestación del servicio.

Después de haber definido lo anterior, por otra parte puede sostenerse que la industria de atención pre-hospitalaria en Santiago del Estero se encuentra en una fase de madurez debido a que presenta los siguientes rasgos:

- Al no existir un crecimiento sostenido de la demanda, las empresas que pretenden un incremento organizacional global buscan formas de ganar la porción de mercado correspondiente a los demás competidores, constituyéndose tal situación en una amenaza directa para las entidades con mayor número de afiliados.
- Mayor énfasis en el costo y el servicio. Al haber ingresado determinada cantidad de rivales directos durante la fase de crecimiento de la industria, se generó la necesidad de reducir los costos para poder implementar una ventaja competitiva desde este aspecto, algunas instituciones lo lograron y otras no. Esto se debe a que paralelamente al comportamiento primeramente mencionado, algunas empresas optaron por refinar su oferta y brindar servicios adicionales que enriquezcan la prestación.
- Dificultad en la detección de nuevas formas del servicio y nuevas aplicaciones en su prestación final. Este rasgo se encuentra un poco más remarcado en la industria, y contribuye a la determinación de que el mercado de emergencias y urgencias médicas se ubica en una fase de madurez dentro de lo que concierne a su ciclo de vida. Los competidores participantes imitaron muchos de los planes, beneficios y servicios que entre ellos ofrecen. Por ese motivo, actualmente se presentan dificultades al momento de generar nuevas formas de utilización del servicio que generen una diferenciación novedosa, lo que no significa una imposibilidad, sino meramente una complicación, situación que destinando mayor énfasis en investigación y desarrollo puede solucionarse exitosamente.

8.1.1 Características económicas dominantes de la industria

Para definir los rasgos más significativos que reflejan la situación de la industria, es menester recordar que la misma se encuentra en una etapa de madurez, aspecto que se detalló anteriormente y que puede identificarse como el primer factor económico dominante del mercado.

Con respecto a la rivalidad competitiva, se puede sostener que este comportamiento se incrementó notoriamente en la década de mayor crecimiento de la industria, pero sin embargo una parte de las empresas participantes desaparecieron producto principalmente de la inestabilidad económica y de la crisis financiera por la que atravesó el país a fines de los 90`y principios del siglo 21. Tal es el caso de la empresa denominada "A.P.E.", la cual fue una de las pioneras del mercado desde el comienzo del mismo y entró en proceso de quiebra en el año 2000. Actualmente, la rivalidad entre los participantes de la industria reviste un carácter normal, situación que se refleja en la falta de ataques directos entre los participantes, enfocando los mismos su atención en el segmento de mercado al que apuntan sus ofertas.

Al tratarse de una industria dirigida principalmente al público en general, es decir, a toda la población que considere pertinente contar con un medio de prevención como es el servicio de emergencias y urgencias médicas, el número de compradores del servicio asciende a una cantidad considerable, motivo por el cual las firmas que intervienen en el sector, deben tener la capacidad suficiente para cubrir las necesidades de todas aquellas personas interesadas en contar con sus servicios y beneficios.

El sector de mercado en cuestión, actualmente está constituido por un número relativamente escaso de empresas interesadas en ofrecer sus prestaciones, teniendo en cuenta el área geográfica bajo análisis. Esto genera que la competencia entre las mismas quede bien definida y exista la posibilidad de que los participantes tengan a su alcance la implementación de distintos movimientos estratégicos destinados a fines específicos, sin tener que desviar toda su atención a los potenciales ataques directos de sus rivales, justamente por no contar con una gran cantidad de ellos.

Otro factor económico que domina la industria radica en la importancia que tiene la experiencia en el sector, aspecto que entre otras cosas contribuye a que se mantenga un bajo nivel de costos o se posibilite la definición de un enfoque estratégico diferenciador, se seleccione el personal idóneo, o bien se efectivicen los

procedimientos y sistemas que requiere un servicio de emergencias y urgencias; es decir, el saber desempeñarse eficientemente en lo a que a administración, adquisiciones y acciones estratégicas se refiere pueden ser producto de, entre otras cosas, la experiencia en el sector.

Finalmente, otra característica económica que presenta la industria, se refleja en los requerimientos de recursos necesarios para participar de la misma. Partiendo desde la adquisición de vehículos aptos para ser equipados con los instrumentos y elementos destinados a la prestación del servicio, pasando justamente por el equipamiento que avanza en términos tecnológicos constantemente, además de disponer de espacios físicos para la atención del cliente, la estadía de las ambulancias y del personal de guardia, con todos los costos de construcción que los mismos implican. Por tal causa, el ingreso al mercado de emergencias y urgencias requiere de la disponibilidad de una considerable suma de recursos físicos y financieros.

8.1.2 Poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Con respecto a la rivalidad entre las compañías que compiten en la industria, se puede sostener que al tratarse de un mercado maduro, la competencia se intensifica con respecto a la obtención de una ventaja competitiva, ya sea en la estructura de costos de las entidades, o bien en optimizar algunas características de desempeño, de imagen de marca o de calidad de servicio. Es por esto, que desde este punto de vista las empresas deben idear una estrategia que se encargue de generar esa ventaja, dependiendo de la situación particular y de las pretensiones de cada una de ellas.

Por otra parte, otra de las cinco fuerzas competitivas a tener en cuenta es el potencial ingreso de nuevos competidores al mercado. Cuando una empresa pretenda ingresar al mercado de emergencias y urgencias médicas en la ciudad de Santiago del Estero deberá enfrentarse con una serie de barreras de ingreso que vienen dadas por algunas de las características dominantes de la industria, definidas anteriormente; entre ellas se pueden citar a:

- Experiencia en el sector: al haberse efectuado una serie de investigaciones e implementado proyectos que generaron nuevas formas de servicio, los que derivaron en nuevos planes y prestaciones complementarias, reviste gran importancia el contar con experiencia dentro de lo que hace al sector. Tal motivo facilita la definición de diferentes aspectos mencionados anteriormente,

y a través de los cuales es posible no cometer errores que empresas ingresantes con escasa experiencia están propensas a cometer.

- Lealtad del cliente: al haber organizaciones con vasta historia en la industria, existen grandes posibilidades de que las mismas cuenten con plantillas de clientes fieles a las mismas, profundizando tal aspecto el hecho de que el número de empresas rivales no es cuantioso y por lo tanto no existe gran variedad de ofertas entre las que esos clientes fieles puedan desviar su atención. Ésta situación deriva en una nueva barrera de ingreso al mercado para los potenciales competidores.
- Requerimiento de recursos: siendo la misma una característica económica dominante de la industria, reviste a su vez el papel de barrera de ingreso al mercado, ya que cuando se procura el ingreso a este sector del mercado, se debe tener primordialmente presente el monto al que asciende la inversión inicial, destacando que ésta dependerá de la intención estratégica de ingreso que se pretenda, como ser: atacar al líder, luchar por los lugares siguientes o bien competir por nicho específico de clientes.

De acuerdo a la fuerza relacionada con servicios sustitutos, se puede definir que desde el servicio de emergencias y urgencias médicas no se presenta ninguna amenaza de sustitutos concreta. Lo que puede considerarse como una aproximación parcial a este sentido es la incorporación por parte de algunas instituciones del servicio de internación domiciliaria, prestación que se transforma como sustituta de los servicios ofrecidos en los diferentes nosocomios de la ciudad; cabe mencionar que en este caso, serían las empresas las que generan un servicio sustituto en comparación a la tradicional internación en hospitales o sanatorios; situación que se da producto de la incorporación de una serie de equipamientos y tecnologías pertinentes para una correcta atención del afiliado en su domicilio particular cuando precisa ser internado por alguna u otra circunstancia, destacando que este servicio no es posible cuando el cuadro del paciente es delicado y corre riesgo su vida.

Referido al poder de negociación de los proveedores, se puede sostener que las organizaciones que intervienen en la industria precisan productos que no son escasos y que son brindados en gran variedad por un espectro amplio de proveedores de diferentes puntos del país como ser: gasas, vendas, jeringas, medicamentos básicos como ser desinfectantes o alcohol, instrumental médico como por ejemplo, tensiómetros y estetoscopios; o bien elementos destinados a ser instalados en las unidades de traslado y atención como ser: camillas, tubos de oxígeno, combustible

para esas unidades, y equipamientos en general. En fin, todos los puntos mencionados son relativamente accesibles en cuanto a disponibilidad al momento en que se los precisa. Por lo tanto el poder de los suministradores reviste más bien un carácter débil, ya que se trata de bienes de consumo masivo por parte de las empresas que los requieren y de los cuales existe una oferta elevada en el mercado, aspecto que genera la posible selección entre muchos proveedores que se encarguen del aprovisionamiento ya sea de combustible, insumos médicos y/o administrativos, o bien de insumos mecánicos.

Por otra parte, con respecto al poder de negociación de los clientes, se puede efectuar un análisis desde diferentes aspectos. Primera y primordialmente, la industria de emergencias y urgencias médicas no implica compras del servicio en grandes cantidades por parte de un solo cliente, de la misma manera que grandes empresas deban ser atendidas de un modo diferencial. Al mismo tiempo el poder de negociación de los clientes se ve aminorado en caso de que se trate de una empresa que presente una gran plantilla de afiliados. Por estos motivos puede sostenerse que el poder de negociación en la industria es débil. Sin embargo no deben perderse de vista aspectos como la información constante que brindan los distintos competidores sobre sus servicios, planes y beneficios a través de campañas publicitarias o bien mediante el fenómeno de “Boca en boca”. Esto puede despertar un interés en los clientes por conocer más en detalle la oferta de la competencia y aumentar su poder de negociación en caso de que pretendan abandonar la entidad que los nuclea.

Mencionado lo anterior puede definirse que la estructura de la industria es favorable teniendo en cuenta la intención de obtener utilidades superiores, por diferentes motivos: tanto el poder de negociación de los proveedores como de los clientes es débil, no existen servicios sustitutos y las barreras de ingreso al mercado son relativamente altas; en cuanto a la competencia entre las compañías integrantes del sector puede definirse que la misma es intensa en el sentido de intentar ocupar una porción del mercado cada vez mayor, acudiendo a estrategias que generen una ventaja competitiva capaz de superar a los rivales en algún aspecto.

8.1.3 Impulsores del cambio en la industria

Dentro de las fuerzas que impulsan el cambio en la industria de emergencias y urgencias médicas pueden nombrarse entre otras al cambio tecnológico como aspecto fundamental en el sentido del equipamiento con el que las unidades de atención deben contar. Es muy común que la gente que contrata este servicio se interese por saber si

en un momento en el que intervienen aspectos relacionados a su salud, dispondrá de lo mejor en cuanto a instrumental y equipamiento médico capaz de soportar cualquier tipo de exigencias en ese sentido.

Por otra parte, en los últimos años, el cuidado de la salud de las personas comenzó a tomar mayor importancia a través de diferentes medios que se encargaron de concientizar a la población sobre lo importante que es la preocupación y la prevención de la misma. Este motivo generó que entre otras cosas, la gente comience a tomar recaudos en cuanto a su alimentación, se realice chequeos generales de salud periódicamente y decida ser más precavida al momento del cuidado de su vida. Esas tendencias provocaron que se tenga mayor conciencia de que un servicio de emergencia y urgencias médicas puede ser solicitado en cualquier momento, sea en forma individual o bien en el caso de que algún familiar o persona cercana lo requiera. Por lo antes mencionado una fuerza impulsora de cambio en la industria es la actitud, la preocupación y la prevención, y los estilos de vida cambiantes de la sociedad.

Finalmente, puede enunciarse como impulsor de cambio a la forma en que las personas utilizan el servicio. Como se detalló anteriormente, las entidades competidoras poseen en su mayoría muchas similitudes en sus ofertas de servicios, planes y beneficios. Es por esto que deben idearse nuevas formas de ofrecer el servicio, y de impulsar novedades de mercadotecnia por parte de los participantes.

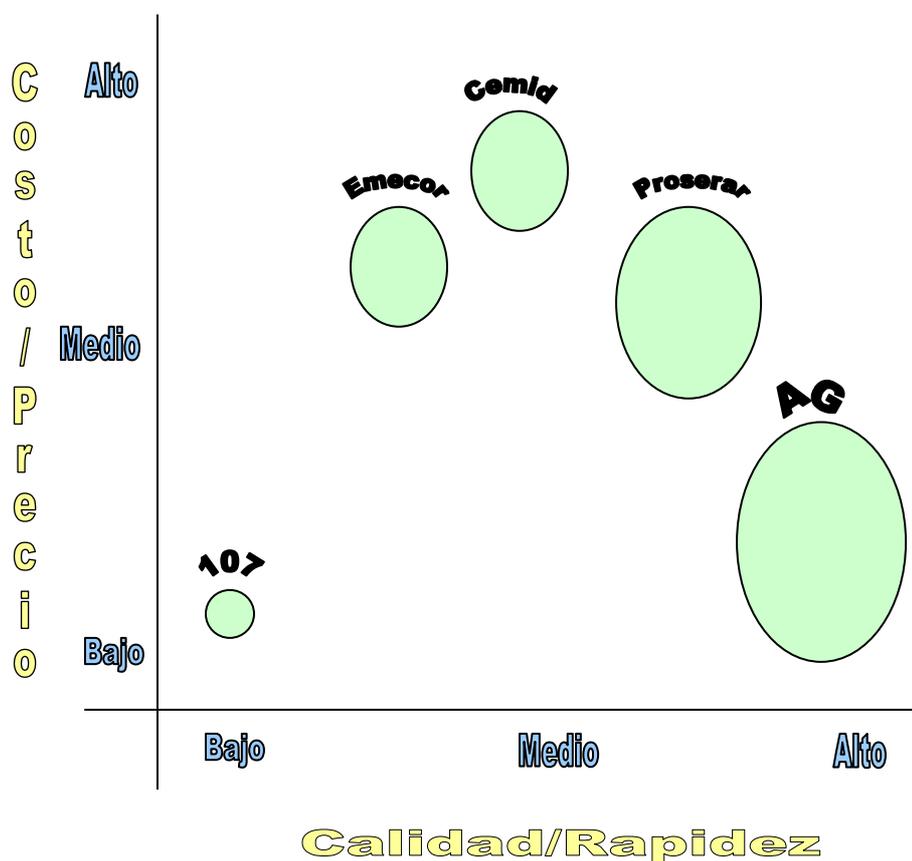
8.1.4 Compañías que ocupan las posiciones más fuertes y más débiles

Para efectuar un análisis más detallado de este aspecto, se recurrirá a la confección de un mapa estratégico para evaluar las posiciones competitivas de las empresas rivales, el cual fue detallado teóricamente en el punto 6.2.4 de la sección inherente al marco teórico del trabajo.

Es menester mencionar que el grupo de participantes de la industria de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero está integrado por las siguientes empresas: EMERGENCIAS AG S.R.L., PROSERAR S.A., MECOR S.R.L. y CEMID SOCIAL S.R.L.; los cuales ocupan diferentes porcentajes de participación en el mercado y características distintivas en cuanto a sus prestaciones; estos aspectos se detallan en el punto 8.2.3 en la sección posterior a ésta fracción del trabajo. Las características que diferencian a las empresas en la industria son: el costo y el precio por un lado, y la calidad y rapidez por el otro; definido esto, a continuación se detalla el mapa

estratégico que pretende determinar el lugar que ocupan las empresas que componen la industria en base a los parámetros mencionados.

Gráfico N° 2: Mapa estratégico de posiciones competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa EMECOR, tal como se observará mas adelante de este estudio en la evaluación conjunta con las entidades que participan de la industria, posee una relación costo-precio media/alta dentro de las cotizaciones máximas y mínimas de la industria, al igual que un servicio de calidad y rapidez medio/bajo.

La entidad CEMID SOCIAL, cual propone los precios más altos del mercado, motivo que se deriva de una estructura alta de costos de acuerdo a la cotización de su cuota mensual, ofreciendo para ello una prestación con un tiempo de respuesta promedio, lo cual genera a su vez que la calidad del servicio sea mediana y apenas supere al de la empresa primeramente mencionada.

La organización PROSERAR, la cual se destaca por un servicio que busca optimizar la calidad, logrando entre otras cosas aumentar la rapidez de llegada al lugar desde el que se solicita la prestación, a una relación costo-precio media en relación a sus competidores.

En cuanto a la compañía AG, cotiza su cuota mensual a un precio más bajo que el de sus rivales, producto de mantener una estructura de costos baja; al mismo tiempo pretende ofrecer un servicio de alta calidad, caracterizado por la velocidad en el tiempo de respuesta.

Finalmente, el círculo más pequeño representa la posición competitiva del servicio público ofrecido por el gobierno a través del número telefónico 107, el cual no es un competidor directo de las empresas antes mencionadas por varias razones, entre las cuales se pueden mencionar que: no posee entre sus capacidades la atención médica dentro de sus ambulancias, es decir, solo se dedica al traslado de pacientes. Paralelamente, por tratarse de un servicio público, no efectúa cotizaciones de sus prestaciones; sin embargo, es necesario representar su posición dentro de lo que es el mercado de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero, por tener a su cargo actividades relacionadas a las que las entidades privadas buscan atender.

Resulta oportuno mencionar que el tamaño de cada círculo se da en forma proporcional a las ventas totales efectuadas por cada empresa, valores que también se describen en el punto 8.2.3 más adelante.

Por otra parte, se puede sostener que de acuerdo a los comportamientos estratégicos de las diferentes organizaciones en los últimos años, las posibilidades de que se generen movimientos rotundos dentro de ésta definición se ven aminoradas por la ausencia de ataques entre los rivales y por la percepción de la intención de mantener cada uno de los mismos su porción actual de mercado, en base a la presencia de acciones estratégicas defensivas predominantes sobre las ofensivas.

De acuerdo a lo antes descrito, se hace posible tener una primera aproximación sobre aquellas firmas que poseen las posiciones competitivas más fuertes y más débiles dentro de la industria.

8.1.5 Medidas estratégicas probables que tomen los rivales

Para comprender mejor este punto del estudio, resulta oportuno recurrir a un cuadro comparativo en el cual se definen diferentes aspectos que reflejen la categorización de los objetivos y las estrategias de los competidores de la industria.

Tabla N° 1: Consideraciones estratégicas de los integrantes de la industria.

	EMECOR	CEMID	PROSERAR	EMERGENCIAS AG
Esfera de acción	Local.	Local.	Local.	Local.
Propósito estratégico	Mantener su posición.	Mantener su posición.	Estar entre los líderes de la industria.	Ser el líder del mercado.
Objetivo de la particip. en el mercado	Mantener la participación actual.	Mantener la participación actual.	Expansión por medio de adquisiciones.	Expansión por medio de crecimiento interno.
Posición competitiva	Mantiene una posición que puede defender.	Mantiene una posición que puede defender.	Bien definida, capaz de mantener su posición actual.	Bien definida, capaz de mantener su posición actual.
Postura estratégica	Conservadora.	Conservadora.	Defensiva en su mayor parte.	Combinación de ofensivas y defensivas.
Estrategia competitiva	Sobrevivir con activos e instalaciones actuales, enfocándose en su cartera actual de clientes.	Sobrevivir con activos e instalaciones actuales, enfocándose en su cartera actual de clientes.	Busca diferenciación en base a servicio de calidad.	Bajos costos y precios, con servicio de calidad.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 1 se dejan en evidencia las características más sobresalientes que definen a los integrantes de la industria de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero, rasgos a partir de los cuales se van diseñando una serie de medidas estratégicas que sean capaces de mantener o cambiar su posición en el segmento de acuerdo a sus posibilidades físicas, técnicas, económicas y financieras.

Cabe mencionar que las medidas antes enunciadas fueron detectadas por la empresa "A.G" en base a la percepción de diferentes movimientos estratégicos efectuados por

sus principales competidores en el período 2005-2009, los cuales se detallan individualmente a continuación.

Como se puede analizar, las entidades que ocupan las dos primeras columnas de la tabla, pretenden mayormente un mantenimiento de su posición en la industria empleando diferentes medidas que contribuyan a esa intención. Esto se define en la ausencia por parte de las mismas de diferentes aspectos que reflejan el interés por captar una nueva porción del mercado como ser: campañas publicitarias, promociones, adición de beneficios y/o servicios o incorporación de nuevas y modernas ambulancias e instalaciones.

Otro es el caso de la entidad PROSERAR, que por distintas acciones queda en evidencia su intención de mantenerse en su posición, entre las cuales se pueden mencionar: la falta de ataques directos al líder y el estancamiento en cuanto a su oferta de servicios y beneficios que una vez que igualó algunas prestaciones ofrecidas en el mercado, no efectuó medidas destinadas a generar nuevos beneficios que deriven en una atracción mayor de su prestación. Es por esto que se define su postura estratégica como aquella que busca defender mayormente la porción de mercado que ganó. En cuanto a la estrategia competitiva de PROSERAR, la misma ingresó al mercado con unidades de atención médica de última generación y equipadas con los más recientes avances tecnológicos, presentándose esa característica como la principal fortaleza de su servicio, y a través de lo cual pretende una diferenciación.

Por otro lado, en su objetivo de participación en el mercado, se define que PROSERAR pretende una expansión por medio de adquisiciones en el sentido de que la misma, al momento que se introdujo en el sector, lo hizo a través de la compra de las unidades de una empresa que estaba en su etapa de declinación y que fue mencionada en un momento como "APE", la cual actualmente no existe. Esas unidades que adquirió la firma fueron destinadas exclusivamente para atender los requerimientos relacionados a servicio de enfermería, cubriendo ese sector con tales vehículos. Además de esto, también adquirió la cartera de clientes con la que la entidad desaparecida contaba en ese momento. Por este motivo, la participación actual en el mercado viene influenciada en parte por haber obtenido esos recursos en el momento que la misma decidió incursionar en la industria.

Con respecto a "Emergencias AG", por ser la entidad de referencia de este trabajo, se analizará detalladamente su situación al momento en que sea necesaria la evaluación del ámbito interno de la misma.

8.1.6 Factores claves para el éxito competitivo

Dentro de los factores claves para el éxito competitivo en la industria de emergencias y urgencias médicas se pueden citar:

- *Rapidez en la llegada al lugar a donde se solicita el servicio:* en aspectos en los que se pone en juego muchas veces la vida de las personas, ésta característica toma una importancia vital; es decir que la pérdida de tiempo o la demora de algunos minutos adicionales puede generar situaciones extremas. Por tal situación, para obtener el éxito competitivo en la industria, una de las condiciones esenciales que debe tener el servicio es la rapidez, la cual será uno de los puntos de análisis principal por parte de los afiliados al momento que precisen la prestación del servicio. Se debe tener en cuenta que muchos socios no utilizan asiduamente el servicio, lo contratan muchas veces en carácter preventivo, por lo tanto lo que mayormente pretenden es que en el momento que lo precisen, el mismo sea brindado de la manera más rápida posible.
- *Talento superior en la fuerza laboral:* tal como se mencionó primeramente, existen situaciones en las que la vida de los afiliados se pone seriamente en riesgo. Por ese motivo, el personal que concurra a efectuar la atención debe contar con la capacitación y el talento necesario para llevar adelante una situación complicada como la que puede llegar a darse. Es por lo enunciado que la formación de los recursos humanos destinados a la atención de los clientes debe ser la mejor posible, de manera tal que se logre una mayor eficiencia en el servicio y una satisfacción plena del usuario.
- *Servicio de calidad y confiabilidad:* en reiteradas ocasiones, aspectos como la amabilidad y comprensión del personal médico y administrativo en su atención, insumos e instrumental médico confiables, y ambulancias modernas y tecnológicamente equipadas revisten esencial importancia en la percepción que tiene el usuario para con el servicio que se le está brindando. Cabe mencionar nuevamente que lo que se está poniendo en juego es la salud de las personas y mayormente lo que se procura es un nivel superior en todos y cada uno de los aspectos mencionados.

8.1.7 Atractivo de la industria

Se puede sostener que la industria de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero es atractiva para los participantes de este sector, principalmente porque las cinco fuerzas competitivas no presentan un poder lo suficientemente influyente en el mercado, situación que al momento de introducirse en este mercado o bien cuando se pretenda competir en el mismo, esas fuerzas no ejercerán grandes presiones; además se trata de una industria madura en la que se detecta una leve fluctuación periódica en su comportamiento global, lo cual genera una industria estable en ese sentido.

Desde el punto de vista de las fuerzas impulsoras de cambio en la industria, se sabe que si se tienen en cuenta las mismas, generarán un impacto favorable sobre los rendimientos al incluir entre otras cosas tecnología e innovación en las unidades de atención tanto médicas como administrativas. Por otro lado, resulta conveniente ejercer un proceso de concientización de lo relevante que es contar con un servicio de emergencias y urgencias médicas privado que contribuya a la tranquilidad del cliente y de ésta forma mentalizar a la población para que continúe interesada en contratar el servicio haciendo del mismo un hábito de consumo común a través de los años.

De acuerdo a las posiciones competitivas de las empresas del sector, se puede definir que las ubicaciones se encuentran claramente definidas entre el líder de la industria y el que ocupa el segundo lugar. Por otro lado, las dos entidades restantes que participan de la industria se disputan los últimos lugares motivo que puede generarse por estar rezagados en cuanto a tecnología, instalaciones y vehículos de atención médica, situación que los lleva a enfocarse en sus clientes actuales, conformándose con una porción mínima de participación.

Con respecto a las posibles medidas que tomen las compañías participantes de la industria, es posible definir que pueden existir diferentes tipologías estratégicas a implementar por los mismos. Este aspecto dependerá de las pretensiones y de la posición competitiva de cada entidad, como así también de las ventajas competitivas que cada una de las mismas sea capaz de generar. Cabe destacar que de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la industria, es esencial lograr contar con un aspecto generador de una ventaja con respecto a los rivales.

El rasgo que genera un importante atractivo del mercado para las compañías que intervengan, será la envergadura que revisten los factores claves para el éxito en el mercado, siendo estos: calidad, confiabilidad y rapidez en la prestación, al mismo

tiempo de contar con talento en la fuerza laboral. Para respetar estos factores, de manera tal que las operaciones puestas en práctica por las empresas sean exitosas, será conveniente implementar medidas relacionadas a determinar la permanente capacitación del personal, lo que derivará en el aumento en la calidad y la confiabilidad de la prestación. Por otra parte, es relevante contar con sistemas de información eficientes y con procesos óptimos, capaces de reducir los tiempos de espera de los solicitantes del servicio.

Por lo antes enunciado, es posible concluir que la industria de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero reviste un carácter atractivo. A continuación se detalla una tabla que resume este estudio previo.

Tabla N° 2: Síntesis del análisis externo

1-Características económicas dominantes	Gran número de consumidores, industria madura, pocas empresas rivales y requerimiento de recursos.
2-Análisis de las fuerzas competitivas	Moderada rivalidad entre competidores, al igual que las barreras de ingreso al mercado. Débil poder de negociación de clientes y proveedores. Inexistencia de sustitutos.
3-Fuerzas impulsoras	Cambio tecnológico, actitud y estilo de vida de la sociedad, forma de utilización del servicio.
4-Posición competitiva	Claramente definidas entre el líder, el segundo y los dos últimos lugares.
5-Análisis de los rivales	Falta de ataques directos y rivales estáticos en sus posiciones actuales.
6-Factores claves de éxito	Calidad, confiabilidad y rapidez en el servicio, talento superior de la fuerza laboral.
7-Atractivo de la industria	Atractiva en función de los factores claves de éxito y de las condiciones económicas dominantes de la industria.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 ANÁLISIS INTERNO: EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA.

8.2.1 Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía

De acuerdo a los movimientos estratégicos y a las medidas que diariamente toma la entidad, se hace posible definir que la institución bajo análisis emplea una estrategia de proveedor de mejor costo, caracterizada la misma por combinar estratégicamente el bajo costo con un enfoque de calidad. La intención de ésta tipología estratégica es que "AG" se convierta en el proveedor de más bajo costo del servicio con atributos cuasi excelentes en el mismo, de manera tal que posteriormente se utilice la ventaja generada por ese nivel de costos para establecer un precio inferior al de la competencia.

Sin embargo, los diferentes indicadores macroeconómicos en Argentina sufren distintas variaciones, las cuales lamentablemente por lo general fluctúan en manera ascendente. Tal es el caso del índice inflacionario que para fines del año 2010, investigaciones privadas realizadas por el departamento de economía de la Universidad Austral, y dadas a conocer por el diario *Ámbito Financiero* pronostican un valor de 22 por ciento anual de inflación*. Tales acontecimientos generan el aumento sostenido en el nivel general de precios, entre los que se ven afectados los distintos insumos que forman parte de la prestación del servicio otorgado por la empresa. El fenómeno descrito puede provocar que la firma deba aumentar el precio de su cuota mensual esporádicamente, situación que muchas veces genera un malestar en los afiliados, sin embargo la entidad cuenta con un margen de diferencia en relación a la competencia de los valores a los que cotiza sus servicios, situación que pretende sostener a pesar de los movimientos financieros enunciados, producto de la intención estratégica que implica en parte mantener bajos costos.

En cuanto a la fortaleza financiera de la institución, puede sostenerse que la misma se encuentra en un período de recuperación debido a que tuvo que enfrentar una serie de inconvenientes judiciales provocados por tres juicios laborales que dejaron como consecuencia el pago de un monto total que asciende a la suma aproximada de \$ 600.000. Esto generó un desajuste en la situación económica-financiera de la empresa finalizando el año 2008, luego de la cual y después de arduas negociaciones, la entidad está logrando un nuevo equilibrio financiero durante el período 2010.

* Fuente: Universidad Austral, 10 de Abril de 2010.

8.2.2 Los precios y costos de la compañía

En este sentido, resulta oportuno la remisión a la Tabla 7 que se presenta a continuación, a donde se ven reflejados los precios a los que se fijan las cuotas mensuales de todos los participantes de la industria tanto individual como familiarmente hasta el mes de Marzo del año 2010.

Tabla N° 3: Montos de cuota mensual de los participantes en Marzo de 2010.

EMPRESA	CUOTA INDIVIDUAL	CUOTA FAMILIAR*
EMECOR S.R.L.	\$35	\$70
CEMID SOCIAL S.R.L.	\$43	\$63
PROSERAR S.A.	\$32	\$66
EMERGENCIAS AG S.R.L.	\$18	\$46

Fuente: Elaboración propia

De ésta forma, además de definir sus prestaciones en base a calidad, confiabilidad y rapidez se hace factible sostener que la firma “Emergencias AG” mantiene los precios más bajos del mercado; puede determinarse que este aspecto se construyó en base a planes de investigación y una conducta de dedicación por parte del ente en la reducción de costos a lo largo de los años que componen la historia de la misma.

Tal como se enunció, esa situación relacionada a los precios es fruto de la estructura de costos que la entidad maneja; para definir mejor este aspecto, se analiza dicha estructura correspondiente al mes de Diciembre del año 2009, en la página siguiente.

* El grupo familiar está constituido por dos personas mayores y dos menores a 21 años.

Tabla N° 4: Estructura de costos de “Emergencias AG” en Diciembre de 2009.

GASTOS	MONTO EN PESOS
Sueldos	\$94.950,86
Combustible	\$11.180,80
Insumos Administrativos	\$110,90
Insumos Médicos	\$2.132,35
Mantenimiento de rodados	\$3.479,89
Comida Personal	\$1.314,83
Teléfono	\$507,51
Gas	\$41,40
Agua	\$365,28
Seguro de rodados	\$1950,29
Luz	\$252,20
Impuesto Inmobiliario	\$100,78
Impuesto Automotor	\$ 91,20
Impuestos Municipales	\$311,19
Préstamos y Juicios	\$7.753,23
AFIP	\$7.924,72
TOTAL	\$124.542,73

Fuente: “Emergencias AG”.

Dentro de la cadena de valor de la empresa se puede sostener que se destinan las siguientes cantidades de recursos a las actividades de:

- ✚ Compra de suministros: combustible (\$11.180,80), insumos administrativos (\$110,90), insumos médicos (\$2.132,35), gas (\$41,14), agua (\$365,28), luz (\$252,20), comida (\$1.314,83), teléfono (\$507,51). **Total: \$15.397,50.**
- ✚ Servicio interno: Mantenimiento de rodados (\$3.479,89). **Total: \$3.479,89.**
- ✚ Administración de recursos humanos: Sueldos (\$94.950,86). Esto incluye personal médico, paramédico, enfermeros y mecánico. **Total: \$94.950,86.**
- ✚ Administración general: Seguro de rodados (\$1.950,29), AFIP (\$7.924,72), **Total: \$9.875,01.**

Porcentualmente, tales actividades implican en relación a los gastos totales, los siguientes valores:

Tabla N° 5: Porcentajes de costos de acuerdo a la cadena de valor de la empresa.

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Compra de suministros	12.4%
Servicio interno	2.8%
Adm. de recursos humanos	76.2%
Adm. General	7.9%

Fuente: Elaboración propia.

En lo antes detallado, es posible observar que el principal componente de la estructura de costos que posee la firma viene dado por los salarios del personal; puede sostenerse que este aspecto se mantiene así de forma tal que funcione como factor motivacional para la fuerza laboral. Para aclarar más ésta cuestión, es menester mencionar que la empresa "AG" maneja el pago de salarios, en base a horas trabajadas, más alto del mercado. En este sentido, queda en evidencia la utilización del dinero como técnica motivadora para con los recursos humanos que se desempeñan en la institución, al percibir los mismos un pago superior por sus servicios comparativamente al que ofrece la competencia.

De acuerdo a lo antes enunciado, se procede a reflejar el pago por hora ofrecido por las distintas compañías participantes de la industria al personal médico hasta el mes de Febrero del año 2010:

Tabla N° 6: Montos pagados por hora trabajada de los participantes de la industria.

EMPRESA	PAGO POR HORA EN PESOS
EMERGENCIAS AG	\$11
PROSERAR	\$10
CEMID SOCIAL	\$10
EMECOR	\$8,50

Fuente: Investigación propia

Con respecto a lo detallado en la tabla N° 6, es factible sostener que "AG" es la institución que ofrece el mayor pago por hora trabajada al personal médico, situación que al momento de intentar captar al personal con mejores y mayores capacidades del

mercado, radica un importante atractivo para los mismos. Al mismo tiempo funciona como una motivación para conservar el puesto y para pertenecer al cuerpo estable de recursos humanos que se desempeña en la firma.

Por lo antes mencionado, se puede sostener que “Emergencias AG” crea valor a través de este aspecto, es decir, sabiendo que tal comportamiento estratégico no se alinea a la mantención de bajos costos, igualmente la institución toma ésta acción como un generador de valor competitivo adicional a través de un pago superior a la fuerza laboral que el que ofrece la competencia.

Por otro lado, desglosando la cadena de valor y enfocando el análisis en las actividades de adquisición de insumos y de servicios internos, se puede sostener que es en las mismas a donde la empresa centra su atención de manera tal de contribuir a mantener una estructura de bajos costos, más aún cuando se prioriza el buen pago de salario al personal. Para que esto suceda, la institución pone en práctica una serie de actividades, las cuales se reflejan en los siguientes ítems:

- ✚ Contar con taller de reparación y mantenimiento de las unidades propio. Relacionado a las actividades de servicios internos de la cadena.
- ✚ Convenios con distintas entidades que funcionan como socios estratégicos, entre las cuales se pueden mencionar a aquellas encargadas del suministro de insumos médicos, de combustible y de repuestos mecánicos para las ambulancias. Relacionada a compra de suministros y logística de entradas, y en parte a administración general de la cadena de valor.
- ✚ Cochera de estadia de las unidades de atención propia, evitando así asumir costos adicionales de playas de estacionamiento, contribuyendo también a las actividades de servicios internos de la cadena de valor.
- ✚ Escasa inversión por parte de la entidad en acciones destinadas a la publicidad y promoción de la empresa. Este aspecto será analizado más adelante detalladamente, pero igualmente contribuye al ahorro de gastos.

8.2.3 Posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales

Para definir este punto, se hace necesario en primera medida, identificar y definir las características de los competidores en cuanto a sus prestaciones y beneficios, para que así sea posible efectuar una comparación con los servicios, planes y beneficios que ofrece la empresa “Emergencias AG”. Por tal motivo, se detalla lo siguiente:

En el sentido de competencia directa con el líder del mercado, es factible reconocer que la empresa PROSERAR S.A. cuenta con unidades de atención de última generación en cuanto a modelo y tipo de vehículos para la atención de situaciones de emergencia, y de unidades con equipamiento básico destinadas a la prestación del servicio de urgencias y enfermería.

La mencionada entidad posee sus oficinas comerciales en la calle Libertad N° 155 de la ciudad Capital de Santiago del Estero. Actualmente cuenta con 7 unidades destinadas a la atención de:

- ✚ Emergencias y urgencias las 24 horas, servicio que incluye movimientos de ambulancia, medicamentos y descartables.
- ✚ Servicio de enfermería abarcando: curaciones, inyectables, nebulizaciones y control de presión.

Al mismo tiempo cuenta con los siguientes servicios:

- ✚ Traslados en caso de internación, de alta médica, y entre sanatorios u hospitales.
- ✚ Consultas médicas en consultorios propios destinados a la atención de consultas clínicas o pediátricas, situados los mismos en idéntica ubicación que sus oficinas comerciales.

Solamente para el plan familiar, se pueden contratar además de los anteriores, los siguientes servicios en PROSERAR:

- ✚ Descuentos en “Farmacia Focchi” que oscilan entre el 20 y el 50 por ciento, dependiendo del medicamento adquirido, con receta médica
- ✚ Descuentos en “Óptica Optiser”, situada en calle Avellaneda 284, del 60 por ciento con receta médica.
- ✚ Dos análisis bioquímicos de rutina por mes
- ✚ Prácticas radiológicas que incluyen un estudio de Rayos x por mes
- ✚ Asesoramiento jurídico y contable sin cargo.

Además ofrece el “Plan Abuelos”, destinado a aquellos interesados en el servicio que tengan 59 años o más de edad; por otro lado brinda el “Plan Pediátrico” en caso de que se desee asociar solamente a menores.

Estos servicios se prestan con la presentación del carnet de socio, DNI y recibo de última cuota.

Por otra parte, para identificar mejor las entidades que funcionan como competidoras de "Emergencias AG", se hace necesario definir tal como se hizo con PROSERAR, a las siguientes instituciones:

- EMECOR S.R.L., fundada en el año 1996, está ubicada físicamente en Avenida Roca Sur N° 342, la cual posee entre sus activos la cantidad de 5 ambulancias que se encargan de brindar el servicio de emergencias y urgencias médicas. Cabe mencionar que las mismas no son en su totalidad de última generación y que presentan un evidente deterioro en cuanto a su equipamiento y mantenimiento. Ésta entidad brinda tanto para plan individual como familiar los siguientes servicios:
 - ✚ Emergencias y urgencias médicas las 24 horas.
 - ✚ Enfermería en base operativa las 24 horas, a donde se incluye: 10 nebulizaciones por persona de manera mensual, 10 curaciones por persona de manera mensual, inyectables (excepto insulina y suero) con indicación médica en la cantidad de 10 aplicaciones personales por mes.
 - ✚ Traslados por internación, de sanatorio a sanatorio o por alta médica para pacientes que no puedan deambular.
- CEMID SOCIAL S.R.L., ubicada en calle Perú N° 30 de la ciudad Capital, cuenta con 7 ambulancias y ofrece tanto para plan individual como familiar, un servicio básico que incluye:
 - ✚ Emergencias médicas las 24 horas.
 - ✚ Enfermería integral las 24 horas.
 - ✚ Internación domiciliaria.
 - ✚ Consultorios médicos propios con las siguientes especialidades: pediatría, ginecología. Clínica médica, traumatología, cardiología.

Además, la institución ofrece el denominado "Plan Full", que además de las prestaciones antes mencionadas brinda los servicios de:

- ✚ Odontología.
- ✚ Kinesiología.
- ✚ Laboratorio de análisis bioquímicos.

- ✚ 3 traslados por mes.
- ✚ Psicología.
- ✚ Descuentos en farmacias entre el 20 y el 40 por ciento, de acuerdo al medicamento y con receta médica.

Desde otro punto analítico, es pertinente destacar que desde hace varios años “AG” posee una participación en el mercado que ronda siempre la mitad del mismo en comparación con sus competidores. Esto puede sostenerse a partir del estudio que se llevará a cabo a continuación, el cual implica datos históricos y se basa en la declaración jurada de IVA e ingresos brutos efectuadas por las empresas participantes de la industria, proceso que permite definir la participación que poseen en el sector durante el período 2006-2008.

Primeramente se detallan los pagos efectuados en carácter de impuesto al valor agregado por los competidores directos de “Emergencias AG”, lo cual hace posible el cálculo del valor neto de ingresos brutos y posteriormente a través de una serie de procedimientos matemáticos, es factible tener una aproximación a la participación porcentual en cuanto a intervención en el mercado de cada una de las firmas desde el año 2006, hasta el año 2008.

Cabe destacar que el siguiente estudio permite una aproximación a la realidad, situación que se presenta debido a que como es de público conocimiento, gran parte de las entidades de cualquier sector, no efectúan el pago correspondiente al impuesto al valor agregado en su totalidad; declarando sólo una parte de sus ventas, situación que lamentablemente se torna cada día más normal en la actividad económica e impositiva argentina. Es por lo antes mencionado, que los estudios de participación en el mercado de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero, son una estimación de la realidad, resaltando que se lleva a cabo en base a la declaración jurada de los miembros intervinientes del mencionado sector.

Para definir el importe neto de pago de ingresos brutos se debe recurrir a una operación matemática para la cual se debe tener presente la alícuota que rige para las empresas dedicadas a emergencias y urgencias médicas en carácter de impuesto al valor agregado, la cual es igual al 10,5 por ciento. Después de esto, se aplica el procedimiento numérico denominado “Fórmula de tres simple”, sabiendo que el monto pagado de IVA es igual al 10,5 por ciento, ahora la incógnita es determinar el valor del 100 por ciento, valor que refleja los ingresos brutos netos.

Para una evaluación más clara y tomando como ejemplo el valor de IVA que la entidad EMECOR declaró en el mes de enero del año 2006, se hace posible el cálculo de los ingresos brutos netos de la siguiente manera para ese período:

$$\begin{array}{r} \$3.060 \text{ ----- } 10.5\% \\ X \text{ ----- } 100\% \end{array} \quad \Rightarrow \quad \$3.060 \times 100 / 10.5 = \$ 29.143$$

Una vez detallado el procedimiento se realizan a continuación los cálculos pertinentes:

Tabla N° 7: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Emecor" durante el año 2006

EMECOR S.R.L.	I.V.A.	NETO
ene-06	\$ 3.060	\$ 29.143
feb-06	\$ 2.544	\$ 24.229
mar-06	\$ 2.794	\$ 26.610
abr-06	\$ 2.315	\$ 22.048
may-06	\$ 3.372	\$ 32.114
jun-06	\$ 3.354	\$ 31.943
jul-06	\$ 2.640	\$ 25.143
ago-06	\$ 2.843	\$ 27.076
sep-06	\$ 2.209	\$ 21.038
oct-06	\$ 1.862	\$ 17.733
nov-06	\$ 1.533	\$ 14.600
dic-06	\$ 1.452	\$ 13.829
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2006</i>		\$285.505

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 8: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Cemid Social" durante el año 2006

CEMID SOCIAL	I.V.A.	NETO
ene-06	\$ 2.782	\$ 26.495
feb-06	\$ 2.835	\$ 27.000
mar-06	\$ 2.736	\$ 26.057
abr-06	\$ 2.779	\$ 26.467
may-06	\$ 2.677	\$ 25.495
jun-06	\$ 2.819	\$ 26.848
jul-06	\$ 3.020	\$ 28.762
ago-06	\$ 3.304	\$ 31.467
sep-06	\$ 3.080	\$ 29.333
oct-06	\$ 3.245	\$ 30.905
nov-06	\$ 3.356	\$ 31.962
dic-06	\$ 3.906	\$ 37.200
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2006</i>		\$ 347.990

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Proserar" durante el año 2006.

PROSERAR S.A.	I.V.A.	NETO
ene-06	\$ 3.829	\$ 36.467
feb-06	\$ 4.568	\$ 43.505
mar-06	\$ 8.932	\$ 85.067
abr-06	\$ 6.291	\$ 59.914
may-06	\$ 8.277	\$ 78.829
jun-06	\$ 5.297	\$ 50.448
jul-06	\$ 12.062	\$ 114.876
ago-06	\$ 12.805	\$ 121.952
sep-06	\$ 5.535	\$ 52.714
oct-06	\$ 3.519	\$ 33.514
nov-06	\$ 8.913	\$ 84.886
dic-06	\$ 9.343	\$ 88.981
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2006</i>		\$ 851.152

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 10: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Emergencias AG" durante el año 2006.

EMERGENCIAS A.G.	NETO
ene-06	\$ 119.560
feb-06	\$ 122.321
mar-06	\$ 134.442
abr-06	\$ 138.121
may-06	\$ 123.826
jun-06	\$ 131.972
jul-06	\$ 122.095
ago-06	\$ 123.829
sep-06	\$ 131.800
oct-06	\$ 125.047
nov-06	\$ 119.086
dic-06	\$ 129.458
	\$ 1.521.557

Monto imponible sin I.V.A. año 2006

Tabla N° 11: Porcentajes de participación en el mercado en el año 2006

EMPRESAS	MONTO AÑO 2006	PARTICIP. EN EL MERCADO 2006
EMECOR S.R.L.	\$ 285.505	9,41%
CEMID SOCIAL S.R.L.	\$ 374.990	12,36%
PROSERAR S.A.	\$ 851.152	28,06%
EMERGENCIAS A.G.	\$ 1.521.557	50,16%
TOTAL	\$ 3.033.204	100%

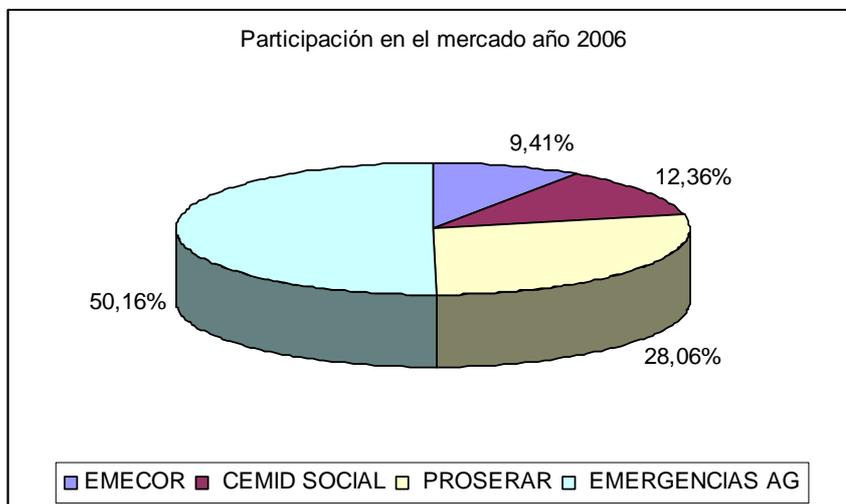
Fuente: Elaboración propia.

Para definir el porcentaje de participación en el mercado de “Emergencias AG”, se realizó el siguiente cálculo, utilizando la regla matemática de tres simple:

$$\begin{array}{l} \$3.033.204 \text{ ----- } 100\% \\ \$1.521.557 \text{ ----- } x \end{array} \quad \Rightarrow \quad 1.521.557 \times 100 / 3.033.204 = 50.16\%$$

A posteriori, para determinar los porcentajes de participación de las demás entidades se realizó idéntico procedimiento. Para un análisis gráfico, se recurre a la figura N° 1 detallada en la página a continuación.

Figura N° 1: Participación en el mercado año 2006.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al año 2007, se detallan en la página siguiente los resultados obtenidos.

Tabla Nº 12: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Emecor" durante el año 2007.

EMECOR S.R.L.	I.V.A	NETO
ene-07	\$ 1.889	\$ 17.990
feb-07	\$ 1.874	\$ 17.848
mar-07	\$ 2.176	\$ 20.724
abr-07	\$ 2.146	\$ 20.438
may-07	\$ 2.261	\$ 21.533
jun-07	\$ 1.248	\$ 11.886
jul-07	\$ 2.012	\$ 19.162
ago-07	\$ 1.786	\$ 17.010
sep-07	\$ 1.633	\$ 15.552
oct-07	\$ 1.658	\$ 15.790
nov-07	\$ 2.546	\$ 24.248
dic-07	\$ 1.326	\$ 12.629
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2007</i>		\$ 214.810

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 13: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Cemid Social" durante el año 2007.

CEMID SOCIAL	I.V.A	NETO
ene-07	\$ 3.658	\$ 34.838
feb-07	\$ 3.250	\$ 30.952
mar-07	\$ 3.602	\$ 34.305
abr-07	\$ 3.202	\$ 30.495
may-07	\$ 3.609	\$ 34.371
jun-07	\$ 3.207	\$ 30.543
jul-07	\$ 2.663	\$ 25.362
ago-07	\$ 2.955	\$ 28.143
sep-07	\$ 3.343	\$ 31.838
oct-07	\$ 3.719	\$ 35.419
nov-07	\$ 3.236	\$ 30.819
dic-07	\$ 1.501	\$ 14.295
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2007</i>		\$ 361.381

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Proserar" durante el año 2007.

PROSERAR S.A.	I.V.A	NETO
ene-07	\$ 7.141	\$ 68.010
feb-07	\$ 8.112	\$ 77.257
mar-07	\$ 8.844	\$ 84.229
abr-07	\$ 7.821	\$ 74.486
may-07	\$ 7.155	\$ 68.143
jun-07	\$ 8.782	\$ 83.638
jul-07	\$ 612	\$ 5.829
ago-07	\$ 7.842	\$ 74.686
sep-07	\$ 12.304	\$ 117.181
oct-07	\$ 4.990	\$ 47.524
nov-07	\$ 7.668	\$ 73.029
dic-07	\$ 12.473	\$ 118.790
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2007</i>		\$ 892.800

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 15: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Emergencias AG" durante el año 2007.

EMERGENCIAS A.G.	NETO
ene-07	\$ 120.813
feb-07	\$ 124.306
mar-07	\$ 116.373
abr-07	\$ 131.127
may-07	\$ 156.549
jun-07	\$ 149.115
jul-07	\$ 132.742
ago-07	\$ 157.073
sep-07	\$ 144.324
oct-07	\$ 134.683
nov-07	\$ 149.771
dic-07	\$ 151.912
\$ 1.668.788	

Monto imponible sin I.V.A. año 2007

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 16: Porcentajes de participación en el mercado en el año 2007.

EMPRESAS	MONTO AÑO 2007	PARTICIP. EN EL MERCADO 2007
EMECOR S.R.L.	\$ 214.810	6,85%
CEMID SOCIAL S.R.L.	\$ 361.381	11,52%
PROSERAR S.A.	\$ 892.800	28,45%
EMERGENCIAS A.G.	\$ 1.668.788	53,18%
TOTAL	\$ 3.137.779	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la participación en el mercado de la organización “Emergencias AG” mantuvo su valor, siempre rondando la mitad del sector. Para un análisis más dinámico se recurre en la página siguiente a la figura N° 2.

Figura N° 2: Participación en el mercado año 2007.



Fuente: Elaboración propia.

Relacionado al período anual 2008, se obtuvo la siguiente información:

Tabla N° 17: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización “Emecor” durante el año 2008.

EMECOR S.R.L.	I.V.A.	NETO
ene-08	\$ 1.531	\$ 14.581
feb-08	\$ 1.342	\$ 12.781
mar-08	\$ 1.887	\$ 17.971
abr-08	\$ 4.029	\$ 38.371
may-08	\$ 3.027	\$ 28.829
jun-08	\$ 2.294	\$ 21.848
jul-08	\$ 2.775	\$ 26.429
ago-08	\$ 3.157	\$ 30.067
sep-08	\$ 2.723	\$ 25.933
oct-08	\$ 2.680	\$ 25.524
nov-08	\$ 2.753	\$ 26.219
dic-08	\$ 3.278	\$ 31.219
Monto imponible sin I.V.A. total año 2008		\$ 299.771

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 18: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Cemid Social" durante el año 2008.

CEMID SOCIAL	I.V.A.	NETO
ene-08	\$ 3.028	\$ 28.838
feb-08	\$ 2.242	\$ 21.352
mar-08	\$ 2.868	\$ 27.314
abr-08	\$ 3.397	\$ 32.352
may-08	\$ 3.550	\$ 33.810
jun-08	\$ 3.751	\$ 35.724
jul-08	\$ 3.547	\$ 33.781
ago-08	\$ 3.150	\$ 30.000
sep-08	\$ 3.753	\$ 35.743
oct-08	\$ 3.134	\$ 29.848
nov-08	\$ 5.570	\$ 53.048
dic-08	\$ 4.391	\$ 41.819
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2008</i>		\$ 403.629

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 19: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Proserar" durante el año 2008.

PROSERAR S.A.	I.V.A.	NETO
ene-08	\$ 4.173	\$ 39.743
feb-08	\$ 8.823	\$ 84.029
mar-08	\$ 8.302	\$ 79.067
abr-08	\$ 8.732	\$ 83.162
may-08	\$ 24.792	\$ 236.114
jun-08	\$ 9.042	\$ 86.114
jul-08	\$ 10.383	\$ 98.886
ago-08	\$ 4.662	\$ 44.400
sep-08	\$ 13.319	\$ 126.848
oct-08	\$ 8.737	\$ 83.210
nov-08	\$ 8.744	\$ 83.276
dic-08	\$ 17.878	\$ 170.267
<i>Monto imponible sin I.V.A. total año 2008</i>		\$ 1.215.114

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 20: Declaración jurada de pagos en concepto de Impuesto al valor Agregado, efectuada por la organización "Emergencias AG" durante el año 2008.

EMERGENCIAS A.G.	NETO
ene-08	\$ 148.128
feb-08	\$ 163.536
mar-08	\$ 148.085
abr-08	\$ 162.301
may-08	\$ 166.765
jun-08	\$ 160.900
jul-08	\$ 166.935
ago-08	\$ 168.521
sep-08	\$ 167.910
oct-08	\$ 170.401
nov-08	\$ 155.181
dic-08	\$ 181.341
	\$ 1.960.004 <i>monto imponible sin I.V.A.año 2008</i>

Fuente: Elaboración propia.

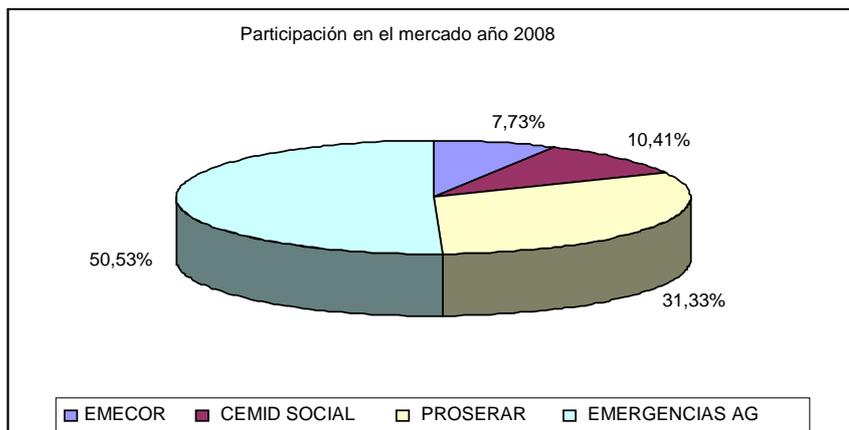
Tabla Nº 21: Porcentajes de participación en el mercado en el año 2008.

EMPRESAS	MONTO AÑO 2008	PARTICIP. EN EL MERCADO 2008
EMECOR S.R.L.	\$ 299.771	7,73%
CEMID SOCIAL S.R.L.	\$ 403.629	10,41%
PROSERAR S.A.	\$ 1.215.144	31,33%
EMERGENCIAS A.G.	\$ 1.960.004	50,53%
TOTAL	\$ 3.878.548	100%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la página siguiente se vuelcan los porcentajes de participación en el mercado del año 2008 en la Figura Nº 3 que se ve representada en la siguiente página, con el fin de lograr una observación más representativa del liderazgo en la industria de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero por parte de la empresa "Emergencias AG".

Figura N° 3: Participación en el mercado año 2008.



Fuente: Elaboración propia.

En función de lo antes definido, se hace posible sostener que la organización “Emergencias AG”, reviste el carácter de líder de la industria, presentando una participación en el mercado que se mantiene a través de los años alrededor del 50 por ciento. Éste acontecimiento, permite a la misma gozar de diferentes ventajas y fortalezas propias de un líder y que a lo largo de la evaluación se pretenden explorar y potenciarlas al máximo, de manera tal que la compañía sea capaz de sostener la situación que actualmente la caracteriza.

Para determinar la posición competitiva de la firma se deben analizar distintos aspectos, entre los cuales se encuentra la expectativa de que la posición en el mercado mejore o se deteriore. De acuerdo a ésta cuestión, se puede efectuar una comparación entre las fortalezas competitivas de la empresa y las debilidades de la misma; primeramente tal como se mencionó entre las ventajas de “Emergencias AG” se encuentran sus capacidades competitivas en cuanto a calidad, confiabilidad y rapidez; además de los aspectos que se destacan en cuanto al servicio interno y adquisición de suministros en la cadena de valor. Por otra parte, un factor importante en este sentido está relacionado a la poderosa participación en el mercado, la reputación de la empresa respaldada por una experiencia de casi 20 años, y las ventajas que genera la estructura de costos bajos.

Con respecto a las debilidades competitivas de la empresa, se puede enunciar en primer lugar al rezago en la capacidad de desarrollo de nuevas formas de servicio para diferenciarse nuevamente de la competencia, motivo que viene dado en parte por una estructura de recursos financieros en una situación de recuperación.

En relación a sus rivales claves, la empresa se encuentra óptimamente ubicada al ser el líder de la industria; con respecto a los factores claves de éxito, la institución está en una postura adecuada al tomar los mismos como características fundamentales en la prestación del servicio.

Por los motivos antes descritos, se puede sostener que la empresa “AG” goza de una ventaja competitiva sobre sus rivales. Para definir esa cuestión de forma más clara se realizará a continuación el estudio detallado en el punto 6.2.4 del marco teórico, el cual se encuentra destinado a reflejar la fortaleza competitiva de la institución.

Tabla N° 22: Fortaleza Competitiva de los participantes de la industria.

Factor clave para el éxito/ Fortaleza	Peso	Emergencias AG	Proserar	Cemid Social	Emecor
Calidad	0.10	9 x(0.10)	8 x(0.10)	6 x(0.10)	5 x(0.10)
Reputación	0.05	9 x(0.05)	6 x(0.05)	6 x(0.05)	8 x(0.05)
Tecnología	0.05	7 x(0.05)	8 x(0.05)	4 x(0.05)	3 x(0.05)
Capacidad innovadora	0.05	5 x(0.05)	2 x(0.05)	4 x(0.05)	5 x(0.05)
Recursos financieros	0.05	5 x(0.05)	10 x(0.05)	4 x(0.05)	4 x(0.05)
Costos	0.15	9 x(0.15)	4 x(0.15)	5 x(0.15)	4 x(0.15)
Servicio al cliente	0.15	9 x(0.15)	8 x(0.15)	3 x(0.15)	2 x(0.15)
Capacitación	0.15	2 x(0.15)	2 x(0.15)	2 x(0.15)	2 x(0.15)
Rapidez	0.20	8 x(0.20)	7 x(0.20)	5 x(0.20)	5 x(0.20)
Total	1.00	7.05	6.10	4.20	4.00

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla N° 22, se detecta la calificación ponderada que define a la empresa “AG” como aquella que, capacidad por capacidad, posee la mayor fortaleza competitiva con respecto a sus rivales sacando casi un punto de ventaja sobre su inmediato perseguidor.

8.2.4 Análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Tabla N° 23: Análisis F.O.D.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Experiencia en el sector. ⊕ Ventaja de posicionamiento. ⊕ Bajos costos. ⊕ Imagen y reputación de marca. ⊕ Precios bajos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Avances de la tecnología que permiten el desarrollo de nuevas unidades de atención coronaria. ⊕ Base operativa en el sur de la ciudad. ⊕ Ocupar la porción de mercado de los competidores débiles. ⊕ Actualizar profesionalmente al personal médico a través de diferentes cursos de capacitación. ⊕ Si disminuye la demanda, lanzar campañas destinadas a conseguir nuevos afiliados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Falta de programas de capacitación. ⊕ Ausencia de planeación estratégica. ⊕ Centralización de la autoridad. ⊕ Falta de medios de comunicación interna. ⊕ Informalidad estructural y de roles. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Movimientos ofensivos por parte del rival que ocupa el segundo lugar. ⊕ Cobertura de zonas descuidadas por parte de otra entidad. ⊕ Incertidumbre económica-financiera.

Fuente: Investigación propia.

Entre las fortalezas de la organización se pueden mencionar:

- La experiencia en el sector, siendo la firma con mayor historia de la industria al contar con 19 años en la misma, lo que la convierte en pionera en el mercado de emergencias y urgencias en Santiago del Estero.
- Gracias al desempeño histórico de la firma, la misma logró instalarse en la mente de la sociedad como una empresa líder en calidad y servicio en la industria.

-
- Una estructura de bajos costos producto de un dinamismo en cuanto a reducción de los mismos en todos los frentes posibles.
 - Imagen y reputación de marca, producto de los años que respaldan la experiencia y la seriedad de la compañía.
 - Ser la institución con los montos mensuales de cotización de servicios más bajos del mercado.

Cuando se pretenden definir las oportunidades, se pueden enunciar a las siguientes:

- Debido al avance de la tecnología, se abre la posibilidad de adquirir unidades más modernas, de esa manera se pueden obtener unidades de atención de emergencias de último modelo; dejando las actuales para la atención de los servicios de urgencias.
- En función de los nuevos barrios construidos por la gobernación de la provincia, ubicados ellos en su mayoría en la zona sur de la ciudad, puede ser oportuna la apertura de una base operativa en cercanías de esa zona. Esa puede estar encargada de responder a los requerimientos efectuados desde allí y dejar a la base actual cubriendo solamente la zona norte.
- Entre las alternativas que puede considerar la organización se puede enunciar la toma de medidas estratégicas destinadas a captar la porción de mercado que poseen los competidores más débiles, en este caso las empresas CEMID SOCIAL y/o EMECOR. De esa manera se incrementa la participación en el mercado, aumentan los ingresos y las utilidades totales ascienden a una suma mayor.
- Teniendo en cuenta que un servicio de emergencias y urgencias médicas posee un remarcado énfasis en el personal que está a cargo de efectuar las atenciones, resulta oportuno para la organización contar con recursos humanos actualizados profesionalmente, es decir, que estén informados y formados con los avances más recientes en materias directamente relacionados a su labor diaria, ya sean estos médicos, paramédicos o enfermeros.
- De acuerdo a las fluctuaciones que se puedan detectar en la curva de demanda, puede abrirse una oportunidad para la empresa cuando la misma se encuentre en una etapa de descendente, en ese momento puede resultar provechoso efectuar movimientos destinados a lograr nuevas afiliaciones. Esto puede lograrse utilizando medios como promotores de ventas que ofrezcan los planes de las compañías en los barrios, empresas y/o dependencias

municipales; o bien lanzar promociones con una reducción en los precios o bonificaciones en determinados aspectos.

Con respecto a las debilidades de la entidad, se pueden mencionar las siguientes:

- Actualmente no existe en la organización un programa definido que esté dirigido a la capacitación permanente del personal médico; sabiendo que en ésta industria los avances en cuanto a diferentes métodos de primeros auxilios, como así también a actualizaciones médicas son constantes, es necesario contar con un programa de este tipo y hoy en día la empresa “AG” no lo tiene.
- Como otro aspecto débil de la firma se puede mencionar que la misma cuenta con una ausencia en cuanto a la profundidad administrativa; es decir, existen medidas estratégicas que están a la vista las cuales vale la pena correr el riesgo de tomarlas, y que por falta de personal encargado de investigar acerca de la conveniencia sobre la puesta en marcha de algunas acciones o proyectos, se pierden oportunidades de crecimiento para la entidad.
- La centralización asume un papel que juega totalmente en contra del progreso de la firma. La institución, tal como sucede en muchas empresas familiares, tiene la desventaja de que todas las decisiones estén a cargo de una sola persona, en este caso, uno de los gerentes generales; el cual reúne todas las características que definen a un líder patriarca, destacando entre ellas la mencionada centralización, y la oposición por parte del mismo a delegar el “bastón de mando”, entre otras.
- Los medios de comunicación interna en la organización revisten una debilidad al no estar definidos los mismos de manera formal. Actualmente no existen en la misma: informes, juntas, reuniones ni procedimientos a través de los cuales el personal se comunique con los directivos, como así tampoco los directivos entre sí.
- En la empresa no se presenta definida una estructura formal que represente correctamente los roles que cada persona cumple dentro de la misma. Lo que si se percibe sólo en algunas cuestiones, es una definición de las funciones que debe ejecutar cada individuo. Sin embargo, para tener una entidad mejor organizada, se hace pertinente contar con este elemento, contribuyendo así al bienestar y a la motivación de la fuerza laboral al momento de percibir claramente que es lo que se espera de ellos a partir del rol que les toca asumir.
- La mayor debilidad que se puede mencionar dentro de la institución es la falta de un plan estratégico que determine las acciones necesarias para llegar al fin

que la entidad se propone como tal. Actualmente existen meras intenciones estratégicas a las cuales les es pertinente un respaldo evaluativo y determinante que refleje la forma, la viabilidad y conveniencia de su implementación.

Para finalizar este análisis, se mencionan a continuación las amenazas que genera el ambiente externo que rodea a la organización:

- Una amenaza constante hacia la compañía la proporciona el ocupante del segundo lugar en la industria, la empresa PROSERAR S.A., la cual a pesar de no haber efectuado ataques directos al líder puede optar por tomar un nuevo rumbo estratégico y cambiar ese comportamiento; por tal motivo resulta importante que “A.G.” se mantenga en una posición de alerta en caso de que eso suceda.
- Alguno de los participantes de la industria puede detectar la grieta en el mercado que genera la falta de una base operativa que cubra la zona sur de la ciudad y enfocarse en el nicho de mercado conformado por los habitantes de esa zona, lo cual deriva en una amenaza para la empresa “AG” ya que en ese caso puede ocurrir que el ingresante cubra mejor las necesidades de los clientes domiciliados en ese sector, principalmente la relacionada a la rapidez de llegada al lugar.
- Otra amenaza constante a la firma la constituye la incertidumbre reinante en el país con respecto a la situación económica financiera; tal situación pone en riesgo la estructura de bajos costos que maneja actualmente la entidad, y a través de la cual puede mantenerse el precio más bajo del mercado. Los índices de salarios y de inflación entre otros funcionan como las principales amenazas en este sentido.

8.2.5 Problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía

Para definir este aspecto, se hace necesario tener presente que actualmente la compañía no está ofreciendo grandes defensivas contra algunas de las cinco fuerzas competitivas que influyen en el mercado. Tal es el caso de la situación que implica mantener bajos costos, la cual actúa como un atributo al que la competencia no puede por ahora igualar y funciona como un claro defensor de la posición competitiva de la empresa; sin embargo este aspecto depende en parte de los proveedores, es decir de otra de las fuerzas competitivas. Suponiendo que por alguna razón el convenio con alguno de los suministradores quede sin efecto, la entidad no cuenta con un plan

alternativo que especifique las acciones consiguientes, situación que provoca una baja en las defensas de la posición competitiva.

Además de esto, no existe un programa de marketing que se encargue de reforzar sólo de manera esporádica la imagen de marca en la mente de los consumidores, ésta situación viene dada producto de la intención de la entidad de mantener una estructura de bajos costos. Sin embargo, en determinadas ocasiones resulta oportuno emprender medidas destinadas a recordar los atributos que mejor identifican a la empresa a través de acciones de publicidad y promoción que no impliquen grandes gastos. De esa forma, se generará una presencia más frecuente en los medios que se elijan para ser los encargados de esas acciones y así una manera de informar a la población de que la entidad está vigente y sus condiciones y características intactas.

Por otro lado, tampoco está definido un programa de capacitación formal al cual se adhieran los recursos humanos que se desempeñan en la institución, para enriquecer sus conocimientos una vez que ingresan a trabajar en la firma. Por estos motivos, puede ocurrir que se deban efectuarse una serie de ajustes en esos aspectos, de manera tal que se eleven las barreras de defensa que imponga la compañía contra las fuerzas competitivas de la industria.

Con respecto a la asignación de prioridades a las oportunidades que se le presenta a la entidad, puede sostenerse que aquellas que implican una inversión financiera actualmente deben posponerse y por lo tanto asignarles una prioridad mas bien débil por el hecho de que la estructura financiera de la organización hoy no permite la incursión en inversiones de gran envergadura como es la que se requiere para la instalación de una base operativa nueva destinada a cubrir la zona sur de la ciudad, como así también la oportunidad de la adquisición de nuevas unidades para trasladar las actuales a los servicios de urgencias. Sin embargo existe una alternativa a la cual se le debe otorgar una remarcada prioridad como es aquella que implica la implementación de un proceso de protocolización de la firma; motivo que se considera fundamental para comenzar a mejorar ciertos aspectos de distribución de los ingresos y de establecimiento de normas internas que son más que necesarias en la empresa ya que no se cuenta con una base formal que rija determinadas cuestiones que diariamente se presentan.

Finalmente se puede sostener que a través de una serie de ajustes, se verá reforzada la posición competitiva de la institución gracias a contar con ventajas competitivas respaldadas por las fortalezas de la estrategia de mantener el menor costo posible,

motivo que genera la posesión de los precios más bajos del mercado al mismo tiempo que se brinda un servicio de calidad, confiabilidad y rapidez.

8.3 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS.

Por diferentes razones, la empresa “Emergencias AG” no definió concretamente una misión ni una visión para que representen las intenciones y el espíritu organizacional de la misma; es decir, en la compañía se tiene una intención por parte de la gerencia de lo que se espera de la organización como tal y de la posición a futuro, sin embargo esa moción no es bajada al resto de los integrantes de la empresa. Esto provoca que muchas veces se pierda el sentido de direccionamiento de las acciones dentro de la compañía y muchas veces se confunda el camino deseado. Por lo antes mencionado resulta esencial la inmediata definición de una misión y de una visión organizacional de manera tal que la misma funcione como guía en la toma de decisiones y en el comportamiento colectivo de la empresa en sus distintos espectros de actuación.

8.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Dominar el mercado de emergencias y urgencias médicas de la ciudad de Santiago del Estero y mantener esa posición en el tiempo.
- Mantener la buena reputación de la empresa en la mente de los consumidores generada a partir de un servicio de calidad y confiabilidad otorgado a lo largo de los años que componen la existencia de la organización.
- Lograr la satisfacción de los clientes haciendo hincapié en un servicio rápido y eficiente como factores claves para el éxito en la industria.

8.3.2 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Lograr un incremento en la rentabilidad total de un 20 por ciento una vez finalizado el año 2012, manteniendo bajos costos.

8.4 DEFINICIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA

Producto de las evaluaciones del entorno externo e interno en el que la entidad se desempeña, se posibilitó la determinación de que la institución bajo análisis emplea una estrategia de proveedor de mejor costo. Tal comportamiento, viene determinado a partir de una serie de medidas puestas en práctica por la empresa entre las cuales se pueden mencionar a que:

- La firma cuenta con un grupo de socios estratégicos mediante los cuales se obtienen una serie de beneficios; ésta relación añeja con ellos posibilita entre otras cosas facilidades como: descuentos, precios promocionales y facilidad en las formas de pago. Entre los socios estratégicos se pueden mencionar a: “Abdala Hnos. S.R.L.”, entidad que tiene en su poder la franquicia de 5 estaciones de servicio de la marca “Shell” en la ciudad y que provee de combustible a la empresa “AG” desde hace más de 7 años, otorgándole un descuento del 3 por ciento en cada litro adquirido. Ésta bonificación se hace efectiva al final de cada mes, momento en el cual se abona la totalidad del producto consumido por la empresa.

Otro socio de la organización es “Rombo II”, casa comercial vendedora de repuestos de la marca Renault, la cual efectúa un descuento del 15 por ciento en todos los repuestos que las dos ambulancias con las que la institución dispone de esa marca modelo “Master” para brindar el servicio de traslado de pacientes en carácter interurbano y de emergencias médicas que las precisen. Idéntica situación se establece con el comercio “Kaford”, con la diferencia que ésta última vende repuestos de la marca Ford, necesarios al momento de la sustitución de algún elemento mecánico en las 6 unidades de esa marca, modelo “Transit”, con las que la empresa dispone destinadas a la atención del servicio de urgencias y emergencias.

Por ultimo, “Droguería Parnás” se encarga del suministro de los insumos médicos pertinentes para la prestación del servicio como ser: guantes descartables, jeringas descartables, medicamentos a utilizar en primeros auxilios tales como desinfectantes, desinflamantes y/o calmantes, gasas, algodón, vendas y cintas entre otros. Al momento de la compra, se efectúa un 20 por ciento de descuento sobre el monto final; destacando que esta firma es la que posee mayor vinculación con “AG” ya que trabajan en conjunto desde hace 10 años.

Cabe mencionar que estos procedimientos funcionan a través de un convenio firmado entre la empresa y los comercios mencionados, asumiendo estos el rol de proveedores estables de “Emergencias AG”.

- Otro de los aspectos que permite mantener una estructura de costos bajos es la posesión de un taller mecánico propio; lugar a donde se efectúa el mantenimiento diario de las unidades de atención y son sustituidas todas aquellas partes que llegan al final de su vida útil. Este aspecto está ausente en las demás entidades, teniendo las mismas que contratar un servicio mecánico particular. Estos lugares cobran de acuerdo al trabajo brindado a cada unidad, cifra que asciende en la mayoría de los casos a un monto mayor que el de pagar la remuneración a un mecánico propio. Para demostrarlo, se debe tener en cuenta que el sueldo del mecánico que se desempeña en “AG” es de \$2600 mensuales, monto que incluye aportes jubilatorios, aportes al sindicato y aseguradora de riesgos de trabajo entre otros. Un taller particular en caso de que se le deba sustituir por ejemplo la caja de velocidades a una sola unidad cotiza su servicio en aproximadamente \$400 de mano de obra*, resaltando que en caso de tener que efectuar el mantenimiento de las 8 unidades de atención de emergencias y urgencias, y de 5 motocicletas para efectuar servicios de enfermería, rodados a los que diariamente se le debe realizar un control y llevar un mantenimiento permanente, seguramente el monto al que asciende la suma de cada trabajo a efectuarse en cada uno de los rodados supera el salario destinado al pago de los servicios ofrecidos por el mecánico de la empresa .
- Idéntica situación se da en el caso de la cochera a donde se resguardan las ambulancias durante las 24 horas. En este sentido, la empresa “AG” cuenta con un galpón cerrado, el cual posee las medidas de seguridad necesarias como ser: cámaras y personal de seguridad, sirena de alerta en el portón de entrada para que los peatones sean precavidos al momento de salida de una ambulancia; esto a su vez, reduce el grado de riesgo de robos o accidentes que se da cuando las unidades se mantienen en el exterior. Tal es el caso de las empresas competidoras, las cuales en su totalidad dejan sus ambulancias aparcadas en la zona de la calle habilitada para estacionamiento de su base operativa durante gran parte del día. Sin embargo, existen períodos de tiempo como la madrugada, en los que las entidades deben contratar una cochera

* Fuente: Taller mecánico “Bougleone”; Calle Chubut nº 150; Santiago del Estero

particular a donde dejar sus unidades para prevenir los riesgos antes mencionados. Por esta razón los costos de las empresas rivales se ven afectados, generándose un gasto adicional en cuanto al pago de un lugar de estacionamiento de sus unidades de atención médica; destacando que este rubro constantemente sufre incrementos en sus cotizaciones por el aumento en los impuestos que las regulan.

- De manera tal de contribuir a mantener bajos costos, la entidad implementó la utilización de rodados de menor porte, como es el caso del uso de motocicletas, para brindar el servicio de enfermería. A través de esto, se reducen los costos de combustible, teniendo en cuenta que este tipo de vehículos poseen un gasto menor del mismo en comparación con las ambulancias; de forma paralela el tiempo que emplea el personal encargado de este servicio se reduce por no tener que sufrir grandes complicaciones con el tráfico vehicular. Los costos también se ven reducidos, al derivar ésta medida en la menor utilización de las ambulancias, lo que genera un menor desgaste de las mismas y por lo tanto mayor duración en óptimas condiciones mecánicas de esas unidades.

Por lo antes enunciado, se hace factible sostener que la empresa “Emergencias AG” ejecuta una estrategia de proveedor de mejor costo, intentando mantener mediante diferentes movimientos estratégicos, por una parte una estructura baja en costos y una baja cuota mensual, y por la otra un servicio de calidad utilizando las fortalezas generadas por sus diferentes recursos.

Entre las actividades que actualmente desarrolla la empresa y que permiten llevar adelante esa estrategia, de acuerdo a las funciones que se ejecutan dentro de la compañía, se encuentran: el desempeño de las competencias y capacidades, y la fortaleza en los recursos; situación que se ve favorecida por la asignación de medios tanto humanos como financieros en las actividades de la cadena de valor que son claves para mantener ésta intención estratégica, tanto en el servicio interno como en los procesos de adquisición de insumos. La medida mencionada viene respaldada por el establecimiento de procedimientos que facilitan la puesta en marcha de la estrategia como es el caso de contar con socios estratégicos capaces de generar un ahorro de gastos que los rivales no poseen, en este sentido toma especial relevancia el área de compras en conjunto con el sector contable, las cuales se encargan entre otras cosas de: estudiar los montos a los cuales los socios de comercialización cotizan sus

productos, fijar los valores porcentuales de bonificación y gestionar el stock de insumos médicos principalmente.

Para mantener ésta estrategia, en el otro extremo hacen falta acciones que generen un servicio de calidad; tal característica se ve favorecida en la empresa por contar con personas cuidadosamente seleccionadas por el área de recursos humanos para que ocupen cargos en áreas claves. Tal es el caso del personal médico, paramédico y enfermero, para el cual en el proceso de reclutamiento se imponen una serie de requisitos que deben cumplimentar si desean formar parte del cuerpo de personal estable de la compañía, como ser: capacitación previa, referencias, experiencia y condiciones psicológicas; de manera tal que se contribuya a la generación de una ventaja competitiva en este aspecto.

Por otro sector, se selecciona el personal administrativo en base a: la determinación de la existencia de experiencia anterior en el trato con personas, preferentemente en atención al cliente. En este aspecto, se presta especial atención a la amabilidad y buena predisposición, revistiendo éstas un carácter fundamental en el momento de la evaluación y profundizándose aún más en los candidatos destinados a la recepción y atención de los consumidores en las oficinas administrativas.

En las demás áreas como la contable y la legal, la institución posee personal especializado en el tema que si bien no funcionan como personal exclusivo de la empresa, son contratados para llevar a cabo todas las cuestiones relacionadas a su especialidad.

Desde la función de marketing y publicidad, se lleva adelante una política que pretende contribuir a la implementación de la estrategia de proveedor de mejor costo al no destinar recursos a ésta función. Tal motivo puede resultar contraproducente ya que puede no darse la importancia necesaria que tal situación requiere, obviando algunas características y causas como ser el creer que la sociedad tienen un permanente reconocimiento de la institución. Tal situación es lo que la entidad pretende, sin embargo, efectuando movimientos publicitarios esporádicos y sólo en algunos en medios de comunicación masiva que ni impliquen grandes gastos, puede resultar en cierta medida oportuno de manera tal de reforzar la imagen construida por la empresa.

8.5 CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los análisis previos, puede sostenerse que la empresa “AG” se encuentra en una situación lo suficientemente favorable teniendo en cuenta factores externos como: atractivo de la industria, características económicas que dominan la industria, factores claves de éxito y principalmente su posición competitiva. Esto hace que la misma gracias a una correcta identificación de los ítems mencionados pueda desempeñarse de manera eficiente mientras se tengan presentes las características mencionadas, las cuales representan la porción más relevante del ambiente externo; paralelamente a una actuación en conjunto con los rasgos mas significativos representados por los movimientos estratégicos internos, arrojen como resultado una correcta implementación de la estrategia actual, destacando que la misma para muchos participantes de la industria puede resultar complicada en cuanto a su puesta en práctica debido a los requisitos y capacidades que la misma implica.

Dentro de lo que son las tareas principales para la puesta en práctica de la estrategia, la organización “Emergencias AG” no esta cumpliendo cuidadosamente algunas de las mismas, sin embargo, existen otras en las cuales debería efectuarse una revisión debido a que la organización no les esta dando la consideración correspondiente, y que fueron rescatadas al momento de evaluar las debilidades internas de la firma.

Continuando con el análisis, existen bases necesarias para llevar adelante ésta tendencia estratégica de las cuales la empresa carece, como ser: la falta de sistemas de información interna, comunicaciones y operaciones que permitan al personal global de la compañía desempeñarse de una manera más eficiente, a través de una comunicación más directa con los mandos altos y entre ellos; tal aspecto muchas veces profundizado por la falta de definición específica de roles y responsabilidades dentro de la institución. El motivo mencionado genera también una falta de identificación de una cultura corporativa evidente y en ocasiones que el clima laboral no sea el óptimo por quedar el personal en una sensación de confusión con respecto a sus actividades específicas y a su papel dentro de la firma, rasgo que se intensifica al no existir reuniones periódicas con la fuerza laboral, indefinición de sistemas de reconocimientos y/o recompensación del desempeño e inexistencia de ritos y/o rituales dentro de la empresa.

9. PROPUESTA: PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se efectuaron los análisis del ambiente externo e interno de la empresa, fue factible definir determinados aspectos que contribuyen a la implementación de la estrategia de proveedor de mejor costo que la firma desea aprehender, y que deriva en una buena proporción de los resultados que la misma pretende.

Sin embargo, paralelamente se detectaron una serie de posibilidades que en caso de ser consideradas por los directivos de la organización, pueden proporcionar un rendimiento más eficiente de los recursos con los que ella cuenta; es por esto que a continuación se detallan esas acciones, en las cuales se definen determinados aspectos como: indicadores para su medición, personal a cargo de ponerlas en práctica, horizontes temporales de implementación y costos de las mismas.

Los factores antes definidos, forman en su conjunto lo que es el objetivo general de este trabajo, es decir, la propuesta de un plan estratégico de acción, herramienta que entre otras cosas permitirá una interpretación más clara de los movimientos estratégicos posibles, sus beneficios e implicancias.

Por otro lado, resulta oportuno mencionar que el mismo contempla la mayoría de las acciones que actuarán como contribuyentes para alcanzar los objetivos estratégicos financieros de la institución, los cuales serán detallados con los distintos movimientos pertinentes para su consecución.

9.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.

Actualmente la organización no posee una definición formal de lo que implica la misión y la visión organizacional; por ésta razón y después de una entrevista con los gerentes generales, se hizo posible diseñar una propuesta de ambas cuestiones de la siguiente manera:

MISIÓN:

“Proporcionar un servicio rápido y de alta calidad a través de personal calificado para ser la empresa de referencia de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero, contribuyendo a que el cliente tenga la tranquilidad de saber que en situaciones en las cuales se pone en riesgo su salud o la de los suyos, contará con un servicio de excelencia.”

VISIÓN:

“Mantener el liderazgo en el mercado de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero, incrementando cada vez más la participación en el mismo gracias a la confiabilidad y calidad que genera nuestro servicio, producto de la experiencia en el sector.”

9.2 DEFINICIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES Y DE POLÍTICAS DE CALIDAD.

De acuerdo a la intencionalidad en la gestión empresarial, es posible definir a los valores que rigen el desempeño diario de la compañía:

- **Seriedad**, respetando los compromisos asumidos con los afiliados en tiempo y forma, de manera tal de optimizar la prestación.
- **Responsabilidad**, teniendo conocimiento de que en reiteradas ocasiones se pone en juego la vida de los socios y/o de los suyos.
- **Excelencia**, brindando la mejor respuesta del mercado, suministrando a los clientes servicios con calidad superior, priorizando rapidez y eficiencia.
- **Compromiso**, con los clientes, con el personal y con los proveedores; de manera tal que trabajando conjuntamente se logre un servicio superior.

Paralelamente, se hace factible la definición de una serie de políticas de calidad que la compañía pretende cumplimentar:

- **Tiempo de respuesta mínimo** que permita prestar atención médica de emergencia y/o urgencia en el lugar donde sea requerida, disminuyendo riesgos para el paciente, para el personal y para terceros.
- **Generar un negocio que perdure en el tiempo**, manteniendo condiciones de rentabilidad adecuada.
- **Mantener el liderazgo** en el mercado en el que opera la empresa, aprovechando las oportunidades de expansión y respetado las tendencias de la industria.
- **Seleccionar y mantener buenas relaciones con proveedores idóneos** que satisfagan los requisitos de insumos y servicios, fortaleciendo y expandiendo las asociaciones con ellos.

9.3 OBJETIVOS Y PROGRAMAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

A continuación se detalla un organigrama en el que se resumen los objetivos del plan estratégico con sus respectivos programas:

9.3.1 Objetivo financiero: Incrementar la rentabilidad.

9.3.1.1 Programa N° 1: Nuevas fuentes de ingresos

9.3.1.2 Programa N° 2: Nuevos y mejores proveedores

9.3.1.3 Programa N° 3: Incremento en el valor de la cuota mensual

9.3.1.4 Programa N° 4: Disminuir las bajas en los clientes

9.3.2 Objetivo estratégico: Aumentar la calidad manteniendo bajos costos.

9.3.2.1 Programa N° 5: Registro y puesta en práctica de quejas y sugerencias

9.3.2.2 Programa N° 6: Capacitación

9.3.2.3 Programa N° 7: Nuevas formas de servicio

9.3.2.4 Programa N° 8: Reuniones Periódicas

9.3.2.5 Programa N° 9: Mantenimiento de unidades

9.3.2.6 Programa N° 10: Incrementar la satisfacción del cliente

9.3.1 Objetivo financiero: Incrementar la rentabilidad de la empresa utilizando como horizonte temporal el mes de Diciembre del año 2012, a través de un aumento del 20 por ciento de los márgenes de ganancia de la misma.

9.3.1.1 Programa nº 1: Nuevas fuentes generadoras de ingresos.

Objetivo del programa: Diversificar las fuentes de ingresos destinando acciones que abarquen una nueva porción del mercado, representada por el área geográfica de la ciudad de La Banda.

Acciones:

Para contribuir a la implementación de éste programa, se procura un incremento de los ingresos provenientes del sector de manera ascendente, comenzando con un aumento del 10 por ciento en el primer año, del 15 por ciento el segundo año y del 20 por ciento el tercer año, durante el período 2010-2012. Para que esto ocurra, resulta oportuno efectuar movimientos estratégicos destinados a aprovechar una porción de mercado que actualmente no está siendo explotada en todo su esplendor por las organizaciones participantes de la industria como es el sector de mercado correspondiente a la ciudad de La Banda.

El número de socios que se domicilian en esa ciudad implican el 9 por ciento de los ingresos totales de la compañía, es decir \$14.700 mensuales si se tienen en cuenta los ingresos declarados por la compañía de \$1.960.000 anual registrado en el año 2008, resaltando que ésta declaración incluye además de los ingresos por cuotas mensuales de los socios, otros flujos de dinero provenientes principalmente de traslados y servicios interprovinciales o bien desde y hasta el interior de la provincia. Mencionado lo anterior, y continuando con el análisis competente al programa en cuestión, cabe destacar que existen potenciales consumidores a los cuales es clave atraer para cumplir con el objetivo del programa, debido a la pronunciada expansión de la zona en cuestión. La organización deja una brecha en este sector por diferentes motivos, entre los cuales se pueden mencionar a: no apuntar directamente a la promoción del servicio a esa zona geográfica y la ausencia de una base operativa en la misma, lo que puede generar la sensación del no cumplimiento con los parámetros de rapidez esperados; ésta presunción se da por poseer sólo una base operativa en Capital, a más de diez kilómetros de distancia de La Banda.

Además cabe mencionar que ninguna entidad participante posee instalaciones en la zona destinadas a la atención de ese sector, lo que representa una oportunidad de ventaja competitiva para la empresa al ser la única que podría cumplir con el factor clave de éxito como es la rapidez, debido a poseer una base cercana para la atención de este nicho de mercado.

La iniciativa se ve favorecida en el sentido de que la empresa cuenta con un inmueble en esa ciudad, de modo tal que se absorben los costos de adquisición o alquileres. El mismo puede ser destinado a la instalación de una base prioritariamente pequeña ya que para la implementación de ésta opción no serán necesarios grandes espacios físicos, reduciéndose los montos de inversión lo máximo posible de manera tal de mantener la estructura de bajos costos.

Así, las fuentes de ingresos se verán diversificadas al percibir mayores movimientos de dinero, aumentando la participación en este sector del mercado a un costo mínimo. En este sentido será necesario que:

- Una de las ambulancias, en lugar de ubicarse en la base operativa de Capital sea trasladada a La Banda, con un médico y un paramédico que actualmente se desempeñen en la entidad; la misma destinada a la atención de emergencias y urgencias.
- Una de las cinco motocicletas con las que la empresa cuenta, sea ubicada en la nueva base para que se ocupe de las solicitudes de servicios de enfermería a través de un enfermero encargado de ello.
- Para la parte administrativa, será menester contratar dos nuevas personas que se ocupen de la recepción de las llamadas a través del medio de comunicación interna que utiliza la empresa como es el sistema de radios; la misma recibirá la solicitud desde casa central y se encargará de enviar al personal necesario al lugar a donde se solicita el servicio.

De acuerdo a los sueldos del nuevo personal, el mismo se calculará en base a los que perciben los radio operadores actuales, por lo tanto estos ascenderán a \$1.800 mensuales para una jornada de 8 horas, abonando horas extras para que su jornada se extienda a 12 horas. De ésta manera se evita la necesidad de contratar una persona más, motivo que generará una disminución de los costos. En este sentido, puede ofrecerse un valor de \$4 por hora extra trabajada, lo que al finalizar el período mensual representará un incremento en el salario de \$480, convirtiéndose la retribución total en \$2.280.

Resumiendo, el monto correspondiente a pago de sueldos de los dos nuevos empleados será de \$4.560 lo que representa aproximadamente un 4 por ciento del total de sueldos que abona actualmente la firma.

Con respecto a los gastos de puesta en marcha, se detalla a continuación la siguiente:

Tabla N° 24: Estructura de gastos para nueva base operativa.

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pintura	10 litros	\$20	\$200
Sillas	6 unidades	\$30	\$180
Mesas	2 unidades	\$100	\$200
Impuestos varios	-	\$200	\$200
Gastos varios	-	\$1.000	\$1.000
Equipo de radio	3 unidades	\$500	\$1.500
Sueldos	2 personas	\$2.280	\$4.560
TOTAL	-	\$4.130	\$7.940

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los leves incrementos en los costos fijos, en el caso de los sueldos y de los impuestos a pagar en relación a los costos fijos totales de la empresa; y a los costos variables, entre los que se encuentran los que corresponden a los gastos iniciales para que comience a funcionar la nueva base, se obtiene que por un monto aproximado a los \$8.000 es factible cubrir de mejor forma el sector de mercado correspondiente a La Banda. Gracias a ésta opción, se podrá obtener una diversificación en los ingresos producto de adquirir nuevos clientes que detecten la intención estratégica de la empresa de acercarse más a las necesidades de esa zona geográfica. Cabe destacar que esa inversión inicial debe efectuarse en el año 2010 cuando la misma pretenda comenzar a operar, teniendo que soportar la compañía los costos adicionales a futuro que este programa implica como ser, por ejemplo, el sueldo del nuevo personal o bien los impuestos que la misma requiera.

Como indicador se recurrirá a la siguiente relación:

$$\left[\frac{\text{Ingresos de clientes domiciliados en La Banda año } x}{\text{Ingresos Totales año } x} \right] \times 100 =$$

El resultado puede generar diferentes escenarios de acuerdo al porcentaje de ingresos provenientes de afiliados bandeños para el año 2010:

Tabla N° 25: Valores porcentuales de ingresos esperados para el año 2010.

VALOR	RESULTADO
< 9.9%	Malo
= 10%	Buena
> 10.1%	Muy buena

Se pretende que los ingresos provenientes de la región geográfica en cuestión sean iguales o mayores al 10 por ciento de los ingresos totales como situación óptima.

En caso de que la relación de ingresos provenientes de clientes domiciliados en La Banda sea menor al 10 por ciento anual, se deberán emprender acciones de atracción de consumidores de esa zona a través de diferentes medios que serán necesarios determinar en el momento de detectarse ese comportamiento.

De acuerdo al período anual correspondiente al año 2011, la porción de ingresos provenientes de la zona para que los mismos concuerden con el objetivo planteado debe ser igual o mayor al 15 por ciento, destacando que se utilizará el indicador antes detallado para su medición, por lo tanto:

Tabla N° 26: Valores porcentuales de ingresos esperados para el año 2011.

VALOR	RESULTADO
< 14.9%	Malo
= 15%	Buena
> 15.1%	Muy buena

Con respecto al año 2012, con respecto a los ingresos totales, el 20 por ciento deben derivarse desde la región geográfica en cuestión, utilizando para su medición idéntico indicador que para las mediciones anteriores. Se detallan en la página siguiente los valores.

Tabla N° 27: Valores porcentuales de ingresos esperados para el año 2012

VALOR	RESULTADO
< 19.9%	Malo
= 20%	Buena
> 20.1%	Muy buena

Resumiendo, el valor mensual que deberá ingresar desde la zona geográfica en cuestión para los horizontes temporales definidos serán los siguientes:

Tabla N° 28: Ingresos mensuales proyectados para el período 2010-2012.

AÑO	INGRESO MENSUAL
2010	\$1.470
2011	\$2.205
2012	\$2.940

Si se tienen en cuenta los ingresos totales declarados en el año 2008 de porcentualmente \$163.333 mensuales, y se logra un aumento de \$2.940 por mes para el año 2012, tal como pretende el programa, se dará un incremento de los ingresos totales de la firma para ese período anual del 1.8 por ciento mensual.

Desde otro punto de vista, resulta esencial comunicar a la totalidad de la población de la ciudad en cuestión este movimiento estratégico, de manera tal de incrementar la satisfacción de los afiliados actuales que se domicilian allí, paralelamente a la intención de despertar interés en potenciales clientes, motivo que favorecerá el incremento pretendido. Ésta comunicación puede ser programada a través de diferentes medios de comunicación que posean una mayor relevancia en la zona, recomendando principalmente los medios radiales conjuntamente con la repartición de volantes informativos, sin perder de vista el fenómeno de boca en boca.

9.3.1.2 Programa nº 2: Nuevos y mejores proveedores.

Objetivo del programa: Desarrollar un sistema de búsqueda, análisis, selección y control de proveedores de manera tal de mantener una estructura de costos cada vez más baja.

Acciones:

Tal como se describió en el diagnóstico de este trabajo, la organización posee una serie de socios estratégicos que proveen a la misma en varios rubros entre los que se pueden mencionar principalmente: combustible, repuestos para ambulancias y motocicletas e insumos médicos.

El problema fundamental que puede detectarse, es la ausencia de movimientos indagatorios en los últimos años que determinen la conveniencia de continuar los lazos comerciales con esas empresas. Tal vez existan proveedores que manejen menores precios, lo que contribuiría a la reducción de la estructura de costos, a la mejor implementación de la estrategia y principalmente a la consecución del objetivo de incremento en la rentabilidad al verse disminuidos los costos.

Las relaciones con los socios actuales oscilan entre 5 y 10 años de antigüedad, y de acuerdo a la situación que vive el país muchos de los precios de los insumos que requiere la empresa para su normal funcionamiento incrementaron su valor en gran medida. Cabe destacar que los descuentos que rigen en los convenios se efectúan en base al precio final de los productos y por ejemplo en el caso del combustible, la empresa paga sólo unos centavos menos por litro del producto cuando de acuerdo a los montos que adquiere normalmente, este precio podría ser menor aún. Para detallar mejor este aspecto, resulta oportuna la remisión a la Tabla N° 4 a donde se detalla la estructura de costos de la firma, resaltando que el valor al que ascienden los pagos mensuales en concepto de combustibles se aproximan a \$11.000.

Este monto, de acuerdo a la situación económico-financiera que vive el país, representa un arma poderosa al momento de definir el poder de negociación que puede obtener la empresa cuando precisa negociar con los proveedores, por lo tanto no debe existir un comportamiento estático ni deben abandonarse los movimientos pretendientes de mejores acuerdos, situación que actualmente se presenta en la entidad.

De acuerdo a lo anterior, puede proponerse un nuevo plan de búsqueda de proveedores sin perder de vista los convenios actuales, a los cuales se los cumplirá en tiempo y forma, y contra los cuales este programa no pretende atender; sin embargo habrá información disponible al momento de negociar una renovación o cambios sobre la marcha con los socios actuales.

Para que esto ocurra será pertinente definir un cronograma de identificación de potenciales socios, destacando que a fines del año 2010 caducan los acuerdos con los tres proveedores de repuestos que existen en la empresa y en el año 2012 con el suministrador de combustible, motivo por el cual la consideración de este programa resulta oportuna.

Se pretende como fin detectar semestralmente nuevas oportunidades de negocios que generen una ventaja con respecto a los socios estratégicos actuales la obtención de: 4 propuestas de proveedores de repuestos de las tres marcas que pretende la empresa (Ford, Renault y Honda). Cinco nuevas opciones con proveedores de insumos médicos, y tres nuevas alternativas de suministradores de combustible.

Cabe destacar que las diferencias en el número de propuestas radica en la disponibilidad de las mismas en la ciudad Capital de Santiago del Estero, ya que por ejemplo genera una imposibilidad el pretender un proveedor de combustibles de otra región, teniendo que trasladar las unidades cuando precisen una recarga de combustible; contrario es el caso de los demás insumos, ya que se da la oportunidad de adquirir esos suministros desde provincias vecinas como ser: Tucumán, Córdoba ó Santa Fe, entre otras. Ésta opción puede generar beneficios a pesar de que impliquen gastos adicionales como los de transporte por mencionar alguno. Tal alternativa nunca fue planteada en la organización, por lo que se desconoce la conveniencia de indagar en esos mercados, solo resta tomar la iniciativa de investigar otras regiones en las que existan más y mejores fuentes de abastecimiento.

Una vez que se obtiene información respecto de las cotizaciones existentes en las nuevas propuestas, si es que las hay, es preciso informar a los socios estratégicos actuales sobre ésta situación e incentivarlos para que igualen la oferta y se mantengan las relaciones. Caso contrario, deberá decidirse la no renovación de los convenios una vez caducados y analizar la viabilidad de implementar nuevos acuerdos con alguna de las nuevas alternativas, analizando detenidamente los beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Como indicador para este programa, puede recurrirse a un cuadro comparativo en el que se detallen las diferentes cotizaciones incluyendo la de los socios actuales, de manera tal de que se reflejen las diferencias y la conveniencia de implementar un cambio de proveedores o no.

A continuación se propone el mismo:

Cuadro N° 2: Cotizaciones del proveedor de combustible actual en relación a los potenciales suministradores.

TIPO DE COMBUSTIBLE	COTIZACION POR LITRO PROVEEDOR ACTUAL	COTIZACION POR LITRO PROVEEDOR POTENCIAL 1	COTIZACION POR LITRO PORVEEDOR POTENCIAL 2	COTIZACION POR LITRO PORVEEDOR POTENCIAL 3
NAFTA				
GAS-OIL				

Cuadro N° 3: Cotizaciones de proveedor de insumos médicos actual respecto a los potenciales.

ÍTEM	PRECIO PROVEED. ACTUAL	PRECIO PROVEED. 1	PRECIO PROVEED. 2	PRECIO PROVEED. 3	PRECIO PROVEED. 4	PRECIO PROVEED. 5
Gasas						
Vendas						
Cintas						
Agujas						
Jeringas						
Medicamentos						
Desinfectantes						
Algodón						
Otro						

Cuadro N° 4: Cotización de proveedor actual de repuestos mecánicos respecto de potenciales suministradores.

REPUESTO	PRECIO PROVEED. ACTUAL	PRECIO PROVEED. 1	PRECIO PROVEED. 2	PRECIO PROVEED. 3	PRECIO PROVEED. 4

Ésta actividad debe ser supervisada por el jefe de oficinas administrativas, el Sr. Antonio Gubaira (h), ya que desde ese sector se realizan los pedidos, se emiten las ordenes de pagos y se negocian los porcentajes y descuentos con los socios estratégicos actuales, entre otras labores.

Como mecanismo de control en la implementación de este programa pueden presentarse los siguientes formatos:

Tabla N° 29: Número de proveedores de repuestos con mejores cotizaciones que los actuales.

CANTIDAD	RESULTADO
< 4	Malo
= 4	Buena
> 4	Muy buena

Tabla N° 30: Número de proveedores de insumos médicos con mejores cotizaciones que los actuales.

CANTIDAD	RESULTADO
< 5	Malo
= 5	Buena
> 5	Muy buena

Tabla N° 31: Número de proveedores de combustible con mejores cotizaciones que los actuales.

CANTIDAD	RESULTADO
< 3	Malo
= 3	Buena
> 3	Muy buena

Una vez definidos todos los aspectos anteriores, será preciso implementar un plan periódico de verificación de los precios a los que los socios estratégicos cotizan sus productos. El mismo puede ser llevado a cabo de manera semestral ya que por razones inflacionarias los valores en ese período de tiempo pueden sufrir serias modificaciones. Resulta oportuno para esto, recurrir a los cuadros N° 1, N° 2 y N° 3 planteados previamente de manera tal de llevar un registro de los aumentos en el proveedor actual, y de los precios que existan en la industria.

Con respecto al costo de implementación de este programa, se puede sostener que el mismo insumirá principalmente recursos no monetarios como por ejemplo tiempo necesario para realizar las distintas investigaciones de nuevos y mejores precios, motivo que genera un atractivo en la implementación por no atender contra la estructura de bajos costos.

9.3.1.3 Programa nº 3: Aumento en el valor de la cuota mensual.

Objetivo del programa: Incrementar el valor de la cuota mensual sin superar el valor de la competencia, de manera tal de seguir siendo líder en precios logrando un aumento en las utilidades.

Acciones:

De acuerdo a ésta cuestión, resulta necesario recurrir a la Tabla nº 32, a donde se detallan los valores mensuales a los que actualmente los participantes de la industria fijan sus cuotas, valores del mes de Marzo del año 2010:

Tabla Nº 32: Valores de las cuotas mensuales de los participantes en Marzo de 2010.

EMPRESA	CUOTA INDIVIDUAL	CUOTA FAMILIAR
EMECOR S.R.L.	\$35	\$70
CEMID SOCIAL S.R.L.	\$43	\$63
PROSERAR S.A.	\$32	\$66
EMERGENCIAS AG S.R.L.	\$18	\$46

Aquí queda en evidencia que “AG” posee los valores más bajos del mercado y la diferencia con su inmediato competidor en cuanto a precio es importante, teniendo en cuenta que la mayoría cotiza su cuota en valores similares entre si.

Es por esto, que resulta válida la propuesta de un incremento en la cuota mensual en una medida que no sea superior a la de la competencia; logrando de esta manera un aumento en los niveles de ingresos, lo que conlleva a posteriori a un incremento en la rentabilidad, manteniendo siempre y cuando, la estructura de costos bajos.

Para el período 2010-2012, se proponen los siguientes incrementos en la cuota individual:

Tabla N° 33: Valores mensuales de cuota individual para el período 2010-2012.

AÑO	CUOTA BASE	PORCENTAJE DE AUMENTO	INCREMENTO EN PESOS	CUOTA FINAL
2010	\$ 18	20 %	\$3.60	\$21.60
2011	\$ 21.60	20 %	\$4.30	\$25.90
2012	\$ 25.90	20 %	\$5.20	\$31.10

Con respecto a la cuota familiar, la misma puede asumir los siguientes valores para el período 2010-2012:

Tabla N° 34: Valores mensuales de cuota familiar para el período 2010-2012.

AÑO	CUOTA BASE	PORCENTAJE DE AUMENTO	INCREMENTO EN PESOS	CUOTA FINAL
2010	\$46	20%	\$9.20	\$55.20
2011	\$55.20	20%	\$11	\$66.20
2012	\$66.20	20 %	\$13.20	\$79.40

Los incrementos detallados no contemplan las modificaciones que puedan efectuar los competidores en el lapso temporal definido, destacando que seguramente los mismos por motivos coyunturales deberán adoptar idéntico comportamiento; sin embargo, al no tener ese dato, se realiza un cálculo en base a los valores actuales. De la misma manera, los ingresos que se proyectarán, no tienen en cuenta las posibles variaciones en el número de socios que pueda experimentar la organización para los períodos definidos; este es un dato que resulta impredecible, por ésta causa, esos cálculos también se efectuarán en base a valores actuales.

La compañía en el año 2009 cuenta con una plantilla de afiliados que se aproximan a la cantidad de 6.000 personas, lo que reporta un ingreso mensual de estimativamente \$108.000, considerando solamente el pago de la cuota individual de \$18, sin considerar otros ingresos mencionados anteriormente relacionados a traslados de pacientes.

Para cubrir su estructura de costos, y en base a diferentes consideraciones de los directivos, se precisa aproximadamente un incremento del 20 por ciento en la cuota mensual, lo que derive en un aumento de los ingresos para cada período anual

comprendidos entre los años 2010-2012 de un 20 por ciento de manera incremental, es decir año tras año. De acuerdo a las estimaciones efectuadas, el movimiento en los ingresos si se tiene en cuenta el aumento propuesto será el siguiente:

Tabla N° 35: Ingresos proyectados teniendo en consideración el aumento del 20 por ciento en la cuota mensual individual.

AÑO	CUOTA INDIVIDUAL	INGRESO TOTAL
2010	\$21.60	\$129.600
2011	\$25.90	\$155.400
2012	\$31.10	\$186.600

Esto refleja un aumento del 20 por ciento en cada año respecto del anterior, el cual será tomado como año base del siguiente.

En base a lo antes definido, los indicadores que se utilizarán para conocer si se están cumpliendo con los resultados esperados en cuanto a variación de los ingresos serán los siguientes:

$$\left[\frac{\text{Ingresos año siguiente}}{\text{Ingresos año anterior}} - 1 \right] \times 100 =$$

Tabla N° 36: Incrementos porcentuales esperados para cada año del período 2010-2012.

PORCENTAJE DE INCREMENTO MENSUAL	RESULTADO
< 19.9 %	Malo
= 20 %	Buena
> 20.1 %	Muy Buena

Ahora, es factible detectar que con los incrementos propuestos los niveles de aumento en los ingresos serán iguales y hasta superiores a los que los directivos pretenden para enfrentar la realidad futura de la empresa. Por lo tanto, manteniendo la baja estructura de costos, puede darse un incremento en la rentabilidad de la empresa al ampliarse los márgenes que limitan los costos y los ingresos.

9.3.1.4 Programa nº 4: Disminuir las bajas de clientes.

Objetivo del programa: Reducir las bajas en los clientes de manera progresiva durante el período 2010-2012, de manera tal que los niveles de ingresos no se vean disminuidos por ésta causa.

Acciones:

En relación a los años 2007, 2008 y 2009 los niveles de clientes que decidieron dar de baja el servicio fueron los detallados en la página siguiente.

Tabla N° 37: Niveles de clientes dados de baja en el período 2007-2009:

AÑO	NÚMERO DE CLIENTES
2007	108
2008	288
2009	180

En relación a la base total de 6.000 clientes, los que decidieron no continuar contratando el servicio en el período recientemente definido, representan los siguientes valores porcentuales:

Tabla N° 38: Porcentaje de clientes dados de baja en el período 2007-2009, en relación a la plantilla total:

AÑO	PORCENTAJE DE CLIENTES
2007	1.8 %
2008	4.8 %
2009	3 %

Este comportamiento representa entre los tres años, el valor de aproximadamente \$10.000 que se dejaron de percibir en concepto de ingresos por cuota individual; lo que se pretende con este programa es reducir los niveles de clientes dados de baja en relación al último año del que se tiene información, es decir, el período 2009. Para que esto ocurra, será pertinente definir un porcentaje de disminución de bajas para los años posteriores, teniendo como base el número de bajas del período mencionado, es decir 180 clientes anuales. De acuerdo a lo antes definido, se pretenden los siguientes valores:

Tabla N° 39: Números de reducción de clientes en baja pretendidos para el período 2010-2012, con una base de 180 afiliados:

AÑO	NÚMERO DE CLIENTES
2010	45 clientes menos dados de baja
2011	46 clientes menos dados de baja
2012	30 clientes menos dados de baja

Los números pretendidos, implican una reducción porcentual en relación a los 180 clientes dados de baja en el año 2009 de:

Tabla N° 40: Reducción porcentual en relación a los valores del año 2009:

AÑO	PORCENTAJE DE REDUCCION
2010	25 %
2011	34%
2012	34%

De acuerdo a los valores porcentuales enunciados, en cada año se espera una cifra de bajas igual a las siguientes:

Tabla N° 41: Número de bajas pretendidas para el período 2010-2012:

AÑO	NÚMERO DE BAJAS
2010	135
2011	89
2012	59

Resumiendo, el numero de bajas se reducirá aproximadamente para el año 2012 en un **66.6** por ciento; para lo cual, si se tiene en cuenta la base de **6.000** afiliados, el **1** por ciento será dado de baja en el mencionado horizonte temporal, reduciendo los valores actuales que se encuentran en un **3** por ciento anual de acuerdo a las cifras del año 2009.

Para medir el comportamiento antes detallado, se deben establecer indicadores que reflejen si se está cumpliendo lo definido, por lo tanto los mismos serán:

$$1- \left[\frac{\text{Bajas año siguiente}}{\text{Bajas año anterior}} \right] \times 100=$$

Tabla N° 42: Disminución porcentual en las bajas esperadas para el año 2010.

PORCENTAJE DE REDUCCION	RESULTADO
< 24.9 %	Malo
= 25 %	Buena
> 25.1 %	Muy Buena

Tabla N° 43: Disminución porcentual en las bajas esperadas para el año 2011.

PORCENTAJE DE REDUCCION	RESULTADO
< 33.9 %	Malo
= 34 %	Buena
> 34.1 %	Muy Buena

Tabla N° 44: Disminución porcentual en las bajas esperadas para el año 2012.

PORCENTAJE DE REDUCCION	RESULTADO
< 33.9 %	Malo
= 34 %	Buena
> 34.1 %	Muy Buena

Mediante lo antes definido, se pretenden incrementar los ingresos que fueron absorbidos por aquellos clientes que decidieron por voluntad propia dar de baja al servicio. Para evitar este comportamiento deben emprenderse acciones internas que deriven en una retroalimentación de los aspectos que esos afiliados consideraron para tomar la decisión de no continuar asociados a la empresa; en este sentido será oportuna la implementación de un cuestionario destinado a esos clientes al momento en que deciden dejar de contratar el servicio, utilizando a los mismos como fuente de feedback para evitar esos errores, siempre y cuando estos estén al alcance de la organización. El cuestionario propuesto se detalla en *anexos* como "Cuestionario 1".

Una vez que se obtiene la información, será conveniente llevar un registro de las mismas, y los directivos encargarse (en las reuniones trimestrales estratégicas propuestas más adelante) de efectuar una evaluación de aquellos socios con los cuales la entidad ya no dispone por haber incurrido la misma en ineficiencias internas, y posteriormente hacer lo posible para solucionarlas; logrando así alcanzar los niveles de reducción propuestos.

En pos de verificar tales disminuciones mediante los indicadores definidos, será pertinente programar reuniones al final de cada período anual, y a partir de allí evaluar

los niveles alcanzados. En caso de haberse dado un resultado malo, será preciso hacer mayor hincapié en los aspectos que reflejen un descontento en los clientes y que tales situaciones deriven en la decisión de desafiliarse; de ésta manera y a través de la implementación de soluciones efectivas, los porcentajes pretendidos podrán ser alcanzados.

9.3.2 Objetivo Estratégico: Mantener la buena reputación de la empresa en la mente de los consumidores generada a partir de un servicio de calidad; manteniendo bajos costos a través de una correcta selección y relación con los proveedores.

9.3.2.1 Programa nº 5: Registro y puesta en práctica de quejas y sugerencias.

Objetivo del programa: Gestionar un sistema de registro y control de reclamos y sugerencias de los clientes, de manera tal que los mismos consideren que sus manifestaciones son aprehendidas por la compañía en pos de una mejora en el servicio.

Acciones:

Actualmente no se posee un registro formal de quejas ni de sugerencias en la organización, sin embargo en base a afirmaciones de los directivos, del personal administrativo, médico y de cobradores de la empresa, se puede estimar un promedio de 20 quejas mensuales que reciben los sujetos mencionados. De acuerdo a ésta estimación, se hace factible definir un número que se considere aceptable de manera mensual dentro de los próximos tres años, reduciéndose el mismo a medida que el calendario avanza.

De ésta forma, los números de quejas se pretenden reducir en un 75 por ciento (de 20 quejas mensuales a 5) para el año 2012 de manera progresiva, instaurando como niveles aceptables los detallados en la página siguiente.

Tabla Nº 45: Número de quejas aceptables para el período 2010-2012.

AÑO	NÚMERO DE QUEJAS
2010	15
2011	10
2012	5

Como indicador para ésta medida se utilizará:

$$\left(\frac{\text{Quejas año siguiente}}{\text{Quejas año anterior o base}} \right) \times 100 =$$

Se pretende como fin que llegado el momento en Diciembre del año 2012, la relación anteriormente detallada arroje un resultado de 75 por ciento en cuanto al nivel de reducción de las quejas, valor que se dará en caso de que las mismas en el año 2012 sean iguales a 5; por lo tanto, resultan oportunos los formatos seguidamente definidos:

Tabla N° 46: Número de quejas mensuales pretendidas para el año 2010.

NÚMERO DE QUEJAS	RESULTADO
< 15	Muy bueno
= 15	Bueno
> 15	Malo

Esto implica una reducción del 25 por ciento para el primer año, utilizando el indicador definido.

Tabla N° 47: Número de quejas mensuales pretendidas para el año 2011.

NÚMERO DE QUEJAS	RESULTADO
< 10	Muy bueno
= 10	Bueno
> 10	Malo

Tal resultado reflejará una disminución del 50 por ciento con respecto al año base, es decir, al año 2009.

Tabla N° 48: Número de quejas mensuales pretendidas para el año 2012.

NÚMERO DE QUEJAS	RESULTADO
< 5	Muy bueno
= 5	Bueno
> 5	Malo

Alcanzado este valor, se habrá cumplido el objetivo de la reducción del 75 por ciento en las quejas efectuadas por los clientes en cuanto a la prestación del servicio.

En caso de no cumplirse con cada objetivo anual, la dirección deberá efectuar una revisión de acuerdo a las quejas recibidas ya que pueden ser unas fieles reveladoras

de la satisfacción del cliente, más aún si una cantidad considerable de ellas se refieren a la misma temática o se relacionan con el mismo problema y se repiten con una remarcada frecuencia. De acuerdo a la opinión de los gerentes, muchas veces resulta seriamente difícil mantener satisfecha a la totalidad de los afiliados, por más que este sea un fin primordial; es por esto que se deja un margen de quejas (5 mensuales) que pueden surgir, de manera que los resultados esperados sean claramente realistas y no se pretenda con ésta acción medidas con alta complejidad de ocurrencia.

Con respecto a las sugerencias, similar será el procedimiento que indique su consideración, la diferencia queda en evidencia en el siguiente indicador:

$$\left[\frac{\text{Número de sugerencias implementadas año } x}{\text{Número de sugerencias total año } x} \right] \times 100 =$$

Como objetivo se plantea que de acuerdo a las consideraciones técnicas efectuadas por los gerentes en cuanto a los beneficios que reflejen las sugerencias, se obtengan los siguientes porcentajes de sugerencias implementadas de manera anual, propuestas por los clientes:

Tabla N° 49: Porcentajes de sugerencias implementadas pretendidos para el período 2010-2012.

AÑO	PORCENTAJE DE SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS
2010	20%
2011	40%
2012	60%

Para cada período anual, deben considerarse las siguientes variaciones porcentuales, con sus respectivos resultados:

Tabla N° 50: Resultados de sugerencias implementadas, año 2010.

PORCENTAJE DE SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS	RESULTADO
< 19.9%	Malo
= 20%	Bueno
> 20.1%	Muy bueno

Con respecto al año 2011, se utilizarán los siguientes indicadores porcentuales:

Tabla N° 51: Resultados de sugerencias implementadas, año 2011.

PORCENTAJE DE SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS	RESULTADO
< 39.9%	Malo
= 40%	Bueno
> 40.1%	Muy bueno

De acuerdo a los valores esperados para el año 2012, resultan los siguientes:

Tabla N° 52: Resultados de sugerencias implementadas, año 2012.

PORCENTAJE DE SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS	RESULTADO
< 39.9%	Malo
= 40%	Bueno
> 40.1%	Muy bueno

Si en cada año, las sugerencias implementadas se encuentran por debajo de los promedios establecidos, deberán efectuarse modificaciones en cuanto a la intensidad de análisis de las mismas por parte de los directivos de manera conjunta con el personal relacionado a cada sugerencia, de manera tal de lograr para el año siguiente superar el porcentaje estimado y así contribuir al incremento de la calidad del servicio y por consiguiente a la satisfacción de los clientes.

Como propuesta con respecto al instrumento destinado al registro de los reclamos y sugerencias puede brindarse el libro tradicional de quejas y sugerencias utilizado por la mayoría de las organizaciones que implementan este proceso. Tal elemento se adapta a las necesidades de la empresa debido a su bajo costo; paralelamente el ofrecimiento del mismo a través de los cobradores de la firma provoca la no incursión en gastos adicionales en cuanto a desarrollo de sistemas y procedimientos nuevos de registro y gestión de reclamos y sugerencias dentro de la entidad.

Para definir más detalladamente el bajo costo de adquisición de los libros de quejas y sugerencias, se define a continuación:

Tabla N° 53: Costo de adquisición anual de libros de quejas y sugerencias

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Libro de quejas y sugerencias	10	\$ 21.50	\$ 215

Fuente: "Papelería Basbus" *

Cabe mencionar, que 10 unidades bastarán debido a que la empresa cuenta con 9 cobradores a los cuales se les asigna una zona de la ciudad en particular, con el fin de efectuar el cobro de la cuota mensual; la unidad restante quedará en casa central, lugar al que concurren afiliados a efectuar trámites varios, los cuales pueden tener intención ocasional de dejar asentada ya sea una queja o una sugerencia con respecto al servicio.

El costo total se define de manera anual, ya que al finalizar cada año, se renovarían los libros de manera tal de llevar un registro más y mejor organizado de los caracteres definidos.

9.3.2.2 Programa nº 6: Capacitación

Objetivo del programa: Definir un sistema de capacitación del personal médico, paramédico y enfermero.

Acciones:

Para la correcta implementación de este programa, será pertinente que los directivos consideren el ofrecimiento a la fuerza laboral de un programa de capacitación que genere la actualización y el enriquecimiento profesional. Se pretende con esto incrementar el nivel de retención y de satisfacción del personal clave, lo que complementado con otras acciones generará que los recursos humanos que se capaciten gracias a la posibilidad que les brinda la empresa, no abandonen la misma una vez que reciban el mencionado ofrecimiento.

Para esto, será esencial una correcta selección de los empleados que serán parte del programa, considerando principalmente el aspecto relacionado a la antigüedad del miembro, actividad que estará bajo la responsabilidad de la encargada de la función

* "Papelería Basbus"; Av. Belgrano (n) 354; Santiago del Estero

de recursos humanos de la empresa, la Sra. Alejandra Orieta, con la colaboración del jefe de médicos Dr. Walter Isa.

De acuerdo a lo anterior, para evitar tal acontecimiento, se define que tanto médicos como enfermeros al finalizar su *primer año de contrato con la organización*, efectúen su primer curso de capacitación y a partir de allí, semestralmente realicen otros. Entre los cursos de capacitación existentes en el mercado se pueden mencionar a:

- Curso B.L.S (Basic Life Support)
- Curso P.H.T.L.S. (Pre Hospital Trauma Life Support)
- Curso A.C.L.S. (Advanced Cardiac Life Support)
- Curso P.A.L.S. (Pediatric Advanced Life Support).
- Curso C.I.R. (Cuidados Intensivos Respiratorios).
- Curso E.F. (Emergencias Frecuentes).
- Curso P.U.E. (Patologías de Urgencia y Emergencias).
- Curso C.E. (Cardio Emergencias).
- Curso R.C.P. (Reanimación Cardio Pulmonar)

Estos están dirigidos tanto a médicos, paramédicos y enfermeros. Sus contenidos científicos y técnicos se detallan en *anexos* como “*Cursos de capacitación*”.

De acuerdo al encargado de dictar los cursos, se puede mencionar que existen varias entidades privadas que los ofrecen, sin embargo, debido a la importancia que la misma reviste y a la envergadura de poseer certificación de ésta, resulta conveniente proponer a la Sociedad Argentina de Emergencias. Ésta institución a través del director de Programas de Educación Continua, el Dr. Alberto Machado, ofrece un cursado en la modalidad a distancia de los mismos; tal situación resulta inmejorable para “Emergencias AG” por varias cuestiones entre las que se puede mencionar principalmente el ahorro de gastos adicionales a la inscripción, como ser: pasajes, comida, viáticos y pago de horas extras al personal encargado de sustituir a aquellos que concurran a la sede de la Sociedad Argentina de Emergencias situada en la provincia de Buenos Aires, recordando que la compañía “AG” se ubica en la provincia de Santiago del Estero.

Con respecto a su costo, se puede sostener que los mismos oscilan entre \$50 y \$60 de matrícula y luego cuotas que varían entre \$120 y \$150 mensuales de acuerdo a la duración del curso por persona. Estos valores serán detallados más adelante.

Mencionado lo anterior, se pretende que durante el año 2010, el 50 por ciento de la fuerza laboral pertinente haya recibido por lo menos un curso de capacitación. El año siguiente, se pretende un 75 por ciento de personal certificado en cuanto a su capacitación con al menos dos cursos; para que finalmente durante el año 2012 el cien por ciento de los empleados con más de un año de antigüedad hayan sido capacitados en dos cursos y que sus certificados así lo acrediten.

Como indicador para este programa, será oportuno tener en cuenta la siguiente relación:

$$\left[\frac{\text{Personal Capacitado con más de 1 año de antigüedad}}{\text{Personal Total}} \right] \times 100 =$$

Resumiendo:

Tabla N° 54: Porcentajes de personal capacitado durante el período 2010-2012.

AÑO	PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO	CANTIDAD DE CURSOS
2010	50%	1
2011	75%	2
2012	100%	2

En relación a los costos de cada curso, se detallan en la página siguiente los mismos, teniendo en cuenta que los valores son por persona y en la modalidad a distancia, dictados por la Sociedad Argentina de Emergencias.

Tabla N° 55: Costos de cursos de capacitación en Marzo de 2010.

CURSO	COSTO	COSTO TOTAL
Curso B.L.S (Basic Life Support)	\$100 matricula y 3 cuotas de \$150	\$550
Curso P.H.T.L.S. (Pre Hospital Trauma Life Support)	\$100 matricula y 3 cuotas de \$150	\$550
Curso A.C.L.S. (Advanced Cardiac Life Support)	\$70 matricula y 4 cuotas de \$120	\$550
Curso P.A.L.S. (Pediatric Advanced Life Support).	\$80 matricula y 4 cuotas de \$140	\$640
Curso C.I.R. (Cuidados Intensivos Respiratorios)	\$60 matricula y 3 cuotas de \$120	\$420
Curso E.F. (Emergencias Frecuentes)	\$50 matricula y 4 cuotas de \$120	\$540
Curso P.U.E. (Patologías de Urgencia y Emergencias)	\$60 matricula y 3 cuotas de \$120	\$420
Curso C.E. (Cardio Emergencias)	\$60 matricula y 3 cuotas de \$120	\$420

Fuente: Sociedad Argentina de Emergencias

De acuerdo a los costos que este plan de capacitación del personal clave implica, será necesario estimar un porcentaje que actúe como media del costo de un curso ya que los mismos varían de acuerdo de la temática que abarcan, fijando este valor en \$510. Se puede sostener que con respecto al número de empleados con los que la institución cuenta en lo que se refiere a médicos, paramédicos y enfermeros los mismos suman la cantidad de 28 personas, por lo tanto anualmente los montos destinados a capacitación ascenderán a las sumas detalladas en la página siguiente.

Tabla N° 56: Costos anuales de capacitación.

AÑO	PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO	COSTO ANUAL
2010	50% con 1 curso	\$7.140
2011	75% con 2 cursos	\$14.280
2012	100% con 2 cursos	\$14.280

Con este programa se pretende el incremento en la calidad del servicio al contar con personal actualizado profesionalmente, aspecto que resulta determinante al momento en que los afiliados depositan aspectos esenciales relacionados a su salud en la fuerza laboral de la firma. Los socios tendrán especial consideración por este aspecto y se generará a través del mismo una mayor satisfacción de los consumidores. Al mismo tiempo, el programa contribuye con la satisfacción de los empleados, factor esencial al momento de lograr un excelente clima laboral que derive en la retención del personal clave.

Mencionado lo anterior, cabe destacar que los costos de capacitación se relacionan con la parte estratégica de la empresa en el sentido de ofrecer un servicio con calidad excelente, por lo que vale la pena invertir en un programa de este tipo, y utilizar además del dinero como técnica motivacional, la capacitación y el enriquecimiento profesional de los empleados a través de la firma, resaltando que ningún otro participante de la industria lo ofrece.

De acuerdo con esto, la implementación de un sistema de capacitación puede generar también una ventaja competitiva con respecto a los competidores, factor que resulta clave para lograr el éxito organizacional en una industria madura como es la de emergencias y urgencias médicas en Santiago del Estero.

9.3.2.3 Programa nº 7: Nuevas formas de servicio.

Objetivo del programa: Implementar un servicio telefónico de post venta destinado a medir e incrementar la satisfacción del cliente.

Acciones:

Con el fin de incrementar la calidad en el servicio, se propone la implementación de un servicio telefónico de post venta que funcione como una nueva prestación dentro de la organización.

Para que esto ocurra, será preciso seleccionar al personal encargado, proponiendo preferentemente a los radio operadores. Resulta conveniente la elección de los mismos ya que se trata de la parte del cuerpo laboral que se encuentra en permanente contacto con los afiliados a través de la recepción de las llamadas, motivo que genera cierta habilidad y capacidad al momento de tratar con los clientes.

La intención es que los empleados designados realicen diariamente llamadas telefónicas a los socios que utilizaron la prestación en los tres días anteriores, y de ésta forma indagar sobre la correcta prestación y la conformidad de los mismos para con el servicio.

Para tal fin, resulta necesario informar al personal a cargo sobre lo que se pretende con ésta nueva modalidad, definiendo una estructura que funcione como base y guía para el momento de la comunicación. Dentro de la misma resulta necesario realizar la siguiente pregunta, salvaguardando las diferencias con respecto al contexto o consideración del operador:

“¿El servicio proporcionado recientemente por nuestra compañía funcionó correctamente y solucionó sus inconvenientes?”

A su vez, esto actúa como una importante fuente de feedback con los consumidores, registrando aspectos que los mismos puedan considerar negativos, tomando los mismos como aquellos reclamos o sugerencias que no se atrevieron a realizar en los libros ofrecidos por los cobradores por algún motivo en particular; siempre y cuando las mismas se generen con la frecuencia y gravedad necesarias para ser consideradas como tales.

De manera que no se torne un trabajo tedioso para los encargados, debe definirse un horizonte temporal muy corto para que ellos efectúen los llamados. Para tal fin se recomienda destinar un día de cada tres en el que, al momento de no estar atendiendo ninguna solicitud, los radio operadores realicen las llamadas correspondientes. Éstas, estarán destinadas a aquellos socios que solicitaron el servicio, sin discriminar emergencias de urgencias, ni de servicio de enfermería en el público meta, pero si cuando se efectúe el registro.

Se pretende una comunicación corta que no supere los dos minutos, en la que se registren las diferentes opiniones en una planilla en donde se diferencien los socios conformes de los disconformes y el motivo de ese descontento. Aquí, resulta oportuno recurrir a la estructura detallada en *anexos* como “*Planilla n° 1*”.

De acuerdo a lo anterior, se utilizará como indicador la siguiente medida:

Tabla N° 57: Porcentaje de comunicaciones post venta que deberán efectuarse.

DÍAS	PORCENTAJES DE COMUNICACIONES	RESULTADO
< 3	100 %	Malo
= 3	100 %	Buena
> 3	100 %	Malo

Se obtiene un mal resultado en el caso de que la totalidad de las llamadas se realicen antes de los tres días programados debido a que no se reunirán las solicitudes suficientes y un tiempo como este puede derivar en tener que efectuar muchas comunicaciones en poco tiempo; además deben respetarse los cálculos planteados de manera tal que el programa funcione eficientemente.

En caso de superarse los tres días para completar los llamados, el resultado también será malo por no haber cumplido el personal a cargo con los plazos estipulados, llevando tal situación a que se acumulen las comunicaciones pendientes y se genere un inconveniente debido a la conglomeración de llamadas.

Por lo antes mencionado, se efectúa un cálculo en el que los radio operadores pueden disponer de toda su jornada laboral para realizar las llamadas correspondientes, en el que existirá un sobrante de tiempo para que ellos programen su actividad ya que como se analiza a continuación, este trabajo les insumirá sólo dos de sus ocho horas de trabajo diario.

Actualmente, se reciben por día aproximadamente un promedio de 40 llamados para solicitar prestaciones de diferentes índoles en la entidad, por lo tanto en 3 días la totalidad de llamados será igual a 120.

Para cubrir esa cantidad, en un día destinado al servicio de post venta deberán efectuarse las siguientes comunicaciones:

30 llamadas de 2 minutos cada una = 1 hora  4 horas = 120 llamadas

Utilizando dos radio operadores, el tiempo destinado al servicio de post venta cada tres días será de dos horas para cada uno, de su jornada diaria de 8 horas. Tal aspecto refleja que con el mínimo gasto de recursos, se puede obtener un incremento en la calidad y en la amplitud del servicio añadiendo valor a los clientes.

Con respecto al costo de implementación se obtienen los siguientes valores:

Tabla N° 58: Costo de implementación de servicio telefónico de post venta.

ÍTEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Llamadas telefónicas	120	\$0.13 por minuto 2 mins. por llamada	\$ 31.20
Fotocopia de planillas	120	\$0.03	\$ 3.60
Total	120	\$ 0.16	\$ 34.80

Ésta forma de ampliación del servicio, contribuye al aspecto estratégico de aumentar la calidad, al ofrecer una nueva modalidad que se distingue de la competencia, la cual a su vez derivará en una retroalimentación del grado de conformidad de los afiliados para con la prestación. Resulta conveniente su implementación debido a que la misma posee costos muy bajos ya que solamente los nuevos gastos implicarán: un leve incremento en los costos telefónicos y gastos en fotocopias de las planillas; en contraparte una prestación novedosa en la industria que contribuya a la satisfacción del cliente y a la percepción de los mismos de una atención permanente por parte de la organización.

9.3.2.4 Programa nº 8: Reuniones periódicas de control de gestión.

Objetivo del programa: Definir un cronograma de reuniones entre gerentes y de gerentes con personal, en las que se controlen y se analicen aspectos estratégicos, operativos y de gestión.

Acciones:

Actualmente, no se encuentran definidas en la organización reuniones formales entre los gerentes ni entre ellos con el personal; tal motivo dificulta muchas veces la comunicación interna entre los sujetos mencionados lo que deriva en distintas situaciones entre las que se pueden mencionar: insatisfacción del personal al no tener llegada a los mandos altos y al no ser escuchados por los mismos por un lado, y complejidad en la toma de decisiones ya que pueden darse desacuerdos entre los gerentes en cuanto a diferentes temáticas, que si no son tratados y analizados seriamente en una reunión destinada a tal fin es factible que deriven en problemas entre los directivos por otra parte.

Por lo antes mencionado resulta oportuno proponer este tipo de encuentros mensuales entre gerentes y personal para tratar temas netamente operativos como ser: la identificación de medidas que contribuyan al cumplimiento de los planes a corto plazo de las funciones existentes, y denominar a éstas “Reuniones Operativas”.

Por otro lado proponer encuentros trimestrales en los que participen solamente los mandos altos de la empresa para tratar exclusivamente temas estratégicos como ser: satisfacción del empleado, satisfacción del cliente, participación en el mercado y capacitación de la fuerza laboral. Estos temas no presentan grandes modificaciones de un mes respecto al otro, pero en un periodo trimestral pueden detectarse variaciones en tales aspectos; ellos forman parte esencial de la estrategia a largo plazo que posee e implementa la compañía, por lo tanto deben ser considerados con un alto grado de importancia y tratados como tales. Para su mejor identificación se denominarán a éstas “Reuniones Estratégicas”.

Mencionado lo anterior, se propone un cronograma en el que se definan las reuniones obligatorias que deberán existir en la organización para el período 2010-2012:

Tabla N° 59: Cronograma de reuniones operativas y estratégicas para el año 2010.

AÑO 2010	MES			MES			MES			MES		
Reunión operativa	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Reunión estratégica			•			•			•			•
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabla N° 60: Cronograma de reuniones operativas y estratégicas para el año 2011.

AÑO 2011	MES			MES			MES			MES		
Reunión operativa	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Reunión estratégica			•			•			•			•
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Tabla N° 61: Cronograma de reuniones operativas y estratégicas para el año 2012.

AÑO 2012	MES			MES			MES			MES		
Reunión operativa	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Reunión estratégica			•			•			•			•
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Lo que se pretende con este programa, es contribuir a una mejor comunicación entre los gerentes de la firma como así también entre la fuerza laboral y ellos; logrando de esa manera una mayor satisfacción del personal, motivo que puede generar una mejor predisposición al momento de tratar con los consumidores y esencialmente una mejora en el clima laboral, al detectar los mismos que los gerentes están interesados en conocer sus pensamientos, sensaciones, sugerencias y reclamos. Paralelamente se espera un incremento de la lealtad de los empleados para con la compañía al estar ellos satisfechos con su lugar de trabajo.

De ésta forma, puede surgir un aumento en la calidad del servicio por los motivos mencionados, resaltando que a su vez existirá una mejor comunicación entre los gerentes de la firma y principalmente sin costo alguno. Esa situación contribuye a la descentralizaron de las decisiones, buscando ellas siempre una prestación cada vez más eficiente.

9.3.2.5 Programa nº 9: Cronograma de mantenimiento de las unidades.

Objetivo del programa: Gestionar un programa de mantenimiento de las unidades de atención médica que contribuya a disminuir desperfectos mecánicos en forma proactiva.

Acciones:

La empresa cuenta con una gran ventaja en relación con la competencia, la cual fue descrita en el diagnóstico del trabajo como una de los generadores de la estructura de bajos costos: disponer de taller mecánico propio.

Este aspecto representa un atributo a favor de la compañía más aún cuando las entidades rivales no disponen de ésta característica; sin embargo en las instalaciones destinadas al mantenimiento de las ambulancias y de las motocicletas no existe un programa definido justamente de lo que el mantenimiento implica, ya que se actúa de manera reactiva, es decir se reparan las unidades recién una vez que sufren algún tipo de ruptura y/o desperfecto.

Para aprovechar mejor este factor, resulta oportuno proponer la definición de un programa en el que se detallen las acciones pertinentes para que el proceso de mantenimiento mecánico sea más eficiente.

De acuerdo a lo anterior, es preciso designar al encargado de taller, el Sr. Guillermo Gubaira, como la persona a cargo de llevar adelante el proceso; a través de él se informará al mecánico de la organización cuales serán las actividades a efectuar en las unidades.

Se pretende un chequeo semanal del 50 por ciento tanto de ambulancias como de motocicletas, recordando que la entidad dispone de ocho unidades de la primera y de 5 unidades de la segunda; cabe destacar que una de las motocicletas se encuentra fuera de circulación debido a que la misma se conserva para ser utilizada en caso de ser necesaria una suplencia de las otras unidades. Éstas a su vez, sufren diariamente

un intenso uso destinado a la atención de las necesidades de la empresa. La segunda semana, el 100 por ciento de las unidades deben haber sido evaluadas y reparadas en caso de ser necesario, destacando la situación de que si una unidad sufre un desperfecto inesperado tenga prioridad en cuanto a su reparación.

Por lo tanto, el indicador destinado a corroborar esos valores será:

$$\left[\frac{\text{Número de unidades verificadas}}{\text{Total de unidades}} \right] \times 100 =$$

El cronograma de mantenimiento debe ser el siguiente, recordando que se busca efectuar una evaluación de ambulancias y de motocicletas:

Tabla N° 62: Porcentaje temporal de mantenimiento.

HORIZONTE TEMPORAL	PORENTAJE DE UNIDADES VERIFICADAS
Semana 1	50 %
Semana 2	50%
Total	100 %

Con respecto a ésta cronología, deberán definirse las medidas que indiquen la correcta puesta en práctica de la verificación de las unidades:

Tabla N° 63: Indicador de resultado para la verificación de unidades.

HORIZONTE TEMPORAL	NÚMERO DE UNIDADES VERIFICADAS	RESULTADO
Semana 1	< 6 unidades	Malo
	≥ 6 unidades	Bueno

Tabla N° 64: Indicador de resultado para la verificación de unidades.

HORIZONTE TEMPORAL	NÚMERO DE UNIDADES VERIFICADAS	RESULTADO
Semana 2	< 6 unidades	Malo
	= 6 unidades	Bueno

Una vez que se efectúen las reparaciones, sustituciones y/o verificaciones necesarias para que las ambulancias y motocicletas queden en perfectas condiciones mecánicas,

el jefe de taller deberá volcar en una planilla las distintas acciones efectuadas, de manera tal de llevar un control y un registro sobre cada unidad. La estructura se detalla en *anexos* como “Planilla n° 2”

Por otro lado, los directivos consideran que muchas veces es difícil que no se presente ningún tipo de problema en los componentes mecánicos de los vehículos; sin embargo se tiene la convicción de que efectuando un correcto mantenimiento y cuidado por parte del personal a cargo de los mismos, el grado de desperfectos puede verse notablemente reducido. Por ésta causa, se estipula que deben realizarse las actividades pertinentes para que las roturas de los rodados no superen el 15 por ciento mensual, es decir que de los 13 vehículos de los que dispone la entidad, sólo 2 pueden sufrir desperfectos. Para esto, se deberá tener presente el siguiente indicador, el cual reflejará los resultados obtenidos:

Tabla N° 65: Desperfectos mensuales aceptables en vehículos.

TIEMPO	DESPERFECTOS	RESULTADO
Mes x	< 2	Muy bueno
	= 2	Buena
	> 2	Malo

Esto se logra a través de la implementación de un correcto plan de mantenimiento, en el que de acuerdo a la cronología definida se efectúen las acciones correspondientes, de manera tal que actuando en forma proactiva se anticipen los inconvenientes antes de que los mismos generen problemas mayores al dejar fuera de circulación, de forma inesperada, a cualquiera de los rodados.

Lo antes definido, resulta viable en cuanto a su implementación ya que representa una acción que desde el seno de la firma generará un incremento en la calida del servicio, motivo que se verá reflejado en la plena disposición de la totalidad de las ambulancias y motocicletas al momento en que sean necesarias. Todo esto, a partir de un programa que más que costos requiere de una organización y de una gestión de este aspecto más eficiente por parte de la empresa. Ya que se enunciaron, los costos de este programa no revisten ningún tipo de envergadura ya que no se precisará ningún tipo de gasto notable ni de inversión para que pueda ser llevado a cabo.

9.3.2.6 Programa nº 10: Incrementar la satisfacción del cliente.

Objetivo del programa: Lograr mediante los programas anteriores el aumento en la satisfacción del cliente, la cual se medirá a través de un instrumento definido y reflejará la eficiencia en la actuación de la empresa.

Acciones:

De acuerdo con lo que se viene planteando a lo largo del plan estratégico de negocios, será pertinente definir un instrumento en el que se refleje la percepción que tiene el público meta sobre el incremento en la calidad del servicio pretendida. A partir del mismo se hará posible detectar el grado de satisfacción de los afiliados respecto de la prestación y de la empresa.

La propuesta para definir este aspecto, radica en la implementación semestral de una encuesta que abarque diferentes aspectos relacionados al servicio; se recomienda tener presente ese horizonte temporal ya que se considera un tiempo prudencial para que los socios puedan percibir las modificaciones en la prestación, ya que todas las acciones pretendidas implican períodos de adaptación e implementación mas bien extensos. El instrumento se detalla en *anexos* como “*Encuesta nº 1*”.

La encuesta será entregada a los cobradores, los cuales serán los encargados de dejar las mismas en los domicilios a donde efectúen su labor, solicitando al titular completar la misma para el encuentro siguiente. Para contribuir a que la misma sea realizada por los afiliados, debe hacerseles saber que la misma tiene como finalidad un incremento en la calidad del servicio que será facilitada y moldeada en base a sus percepciones y necesidades, de manera tal de generar un beneficio netamente para ellos.

Lo que se pretende con este programa, es obtener un porcentaje mínimo de clientes satisfechos en un período de tiempo determinado, y tal como todas las acciones anteriores que procuran ser llevadas a cabo durante los años 2010, 2011 y 2012, los porcentajes de satisfacción de los consumidores serán medidos en idénticos horizontes temporales.

De acuerdo a la intencionalidad de la alta dirección, se proponen los siguientes porcentajes de clientes satisfechos:

Tabla N° 66: Porcentajes de clientes satisfechos para el período 2010-2012.

AÑO	PORCENTAJE DE CLIENTES SATISFECHOS
2010	80%
2011	90%
2012	95%

Actualmente no se posee un registro formal del grado de satisfacción de los afiliados, es por esto que se definen los valores anteriores, de manera tal que funcionen como indicadores de la eficiencia en las acciones que pone en práctica la empresa, lo que conjuntamente con indicadores como: los niveles de capacitación, vehículos con desperfectos mecánicos controlados, adición de un servicio de post venta, además de las ventajas con las que actualmente posee; reflejen un incremento en la calidad a medida que se vayan implementando y por consiguiente en la satisfacción del público meta. Por este motivo los valores esperados implican un comportamiento progresivo.

Gracias a la encuesta destinada para tal fin, se podrá obtener el nivel de satisfacción de los clientes, el cual será medido a través del siguiente indicador:

$$\left[\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes}} \right] \times 100 =$$

Se pretende con estos valores que el nivel de quejas, tal como se planteó anteriormente, disminuya a medida que pasan los períodos y de acuerdo a los resultados brindados, se generen los niveles de satisfacción pretendidos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla N° 67: Porcentajes de clientes satisfechos para el año 2010.

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	RESULTADO
< 79.9 %	Malo
= 80 %	Buena
> 80.1 %	Muy Buena

Tabla N° 68: Porcentajes de clientes satisfechos para el año 2011.

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	RESULTADO
< 89.9 %	Malo
= 90 %	Buena
> 90.1 %	Muy Buena

Tabla N° 69: Porcentajes de clientes satisfechos para el año 2012.

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN	RESULTADO
< 94.9 %	Malo
= 95 %	Buena
> 95.1 %	Muy Buena

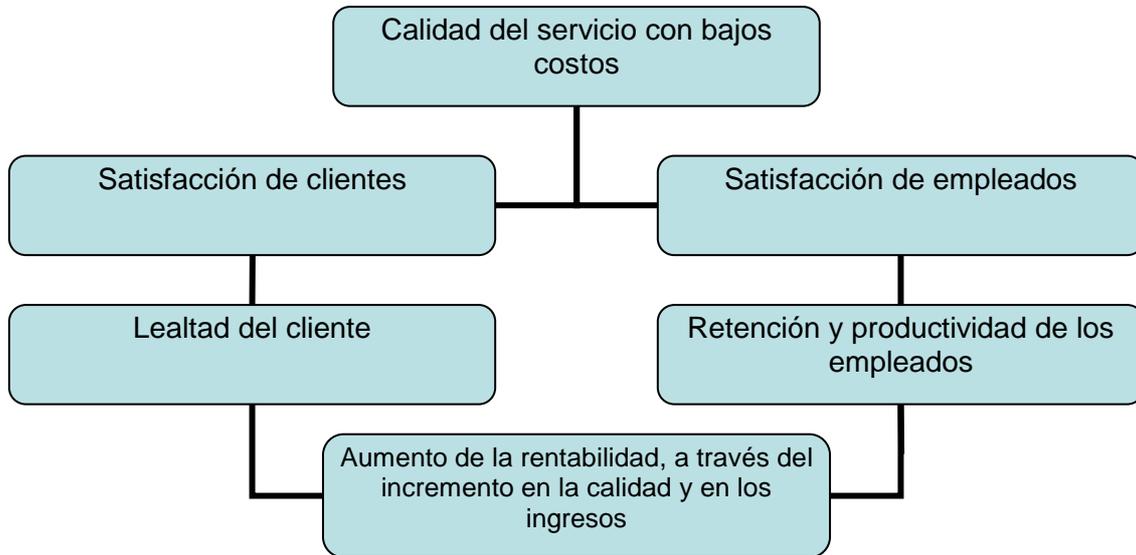
En relación al 95 por ciento de clientes satisfechos, al igual que cuando se propuso el sistema de gestión de quejas y sugerencias, resulta complejo que la totalidad de los clientes estén siempre satisfechos; es por esto que se deja un margen de disconformidad, salvaguardando que un 95 por ciento para el año 2012 implica que de los 6.000 socios, 5.700 estén satisfechos, cifra más que aceptable para la empresa.

En caso de no obtenerse los resultados esperados, deberán evaluarse diferentes aspectos entre los cuales deben estar: las formas de demostrar a los clientes los movimientos que pretenden incrementar la calidad, las características internas que no permiten lograr los niveles de satisfacción pretendidos y la correcta implementación de las medidas en cuanto a su horizonte temporal, forma y resultados pretendido, entre otras. De esta manera, los directivos lograrán detectar inconvenientes en estos aspectos y será preciso encontrar la solución que contribuya a alcanzar los niveles que se procuran.

9.4 FLUJO DE BENEFICIOS

De acuerdo a todo lo antes definido, se pretende con la implementación del plan estratégico propuesto, el cumplimiento del siguiente mecanismo:

Figura Nº 5: Flujo de beneficios pretendidos por el plan estratégico.



9.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Cada uno de los programas definidos en el plan estratégico implica diferentes horizontes temporales en cuanto a su aplicación y puesta en práctica. La principal diferencia entre los tiempos de ellos radica principalmente en los recursos pertinentes y en sus períodos de adaptación en la empresa; es por lo antes enunciado que se estiman los siguientes órdenes cronológicos:

Tabla N° 70: Cronograma de implementación de programas estratégicos año 2010.

Programa	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1) Ampliar fuentes de ingresos											◆	◆	◆
2) Potenciales proveedores							◆						◆
3) Aumento de la cuota mensual					◆								
4) Reducir bajas					◆								
5) Gestión de reclamos y sugerencias					◆								
6) Capacitación											◆		
7) Servicio de post venta					◆								
8) Programa de reuniones								◆					
9) Mantenimiento de unidades					◆								
10) Satisfacción del cliente							◆						◆

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 71: Cronograma de implementación de programas estratégicos año 2011.

Programa	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2) Potenciales proveedores							◆						◆
3) Aumento de la cuota mensual					◆								
6) Capacitación					◆						◆		
10) Satisfacción del cliente							◆						◆

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 72: Cronograma de implementación de programas estratégicos año 2012.

Programa	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2) Potenciales proveedores							◆						◆
3) Aumento de la cuota mensual					◆								
6) Capacitación					◆						◆		
10) Satisfacción del cliente							◆						◆

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las tablas N° 70, N° 71 y N° 72, la mayoría de los programas definidos en el plan estratégico pueden ser implementados inmediatamente en función de que los mismos no requieren grandes cantidades de recursos, debido a que fueron diseñados de manera tal que no atenten contra la estructura de bajos costos que la empresa pretende y mantiene.

Se propone como mes de inicio del plan a Abril del año 2010 para los programas N° 3, N° 4, N° 5, N° 7, y N° 9 considerando que pueden ser puestos en marcha en ese período para continuar funcionando e instaurarse en la compañía, llevando un control de los mismos de manera esporádica y revisando los resultados que los mismos vayan arrojando. Particularmente, se prevé para el programa número tres un solo incremento en el valor de la cuota por año, por lo tanto el mismo será implementado en relación a ese horizonte temporal.

De acuerdo al programa N° 1, puede sostenerse que al implicar una cantidad superior de recursos que los demás programas, este puede ser puesto en práctica una vez que los programas de aplicación inmediata den su primeros frutos y recién ahí comenzar con los gastos iniciales de la nueva base operativa a fines del primer año, calculando que con un período trimestral de acondicionamiento será suficiente para que la fuente generadora de ingresos pueda comenzar a funcionar.

Por otra parte, existen programas de aplicación semestral, como ser el N° 2, el N° 6 y el N° 10. En los casos del N° 2 y del N° 10, se llevarán a cabo dos veces al año, la primera a mitad de año y la segunda al final de cada año; diferente del caso del N° 2 que se pondrá en práctica conjuntamente pero en forma semestral con la mayoría por una cuestión de relevancia del aspecto de la actualización profesional en este tipo de servicio.

9.6 CONCLUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para que el flujo anterior pueda desempeñarse como se espera, se detallan a continuación los programas descritos anteriormente, con sus respectivos costos e intencionalidades estratégicas, la comparación entre la inversión y la rentabilidad que posee la propuesta de este trabajo, y sus respectivas contribuciones a los objetivos.

Tabla N° 71: Resumen de los componentes del plan estratégico.

PROGRAMA	COSTOS Y GASTOS	RESPONSABLES	OBJETIVOS
1) Ampliar fuente de ingresos	\$7.960	Gerencia y CPN. Gustavo Gomez	+ingresos; +satisfacción del nicho; + rentabilidad
2) Potenciales proveedores	-	Encargado oficinas administrativas; Antonio Gubaira (h)	+calidad; - costos; + rentabilidad
3) Aumento de la cuota mensual	-	Función contable; CPN. Gustavo Gomez	+ ingresos; +rentabilidad
4) Reducir bajas de clientes.	-	Gerencia y Encargado oficinas administrativas; Antonio Gubaira (h)	+ ingresos
5) Gestión de reclamos y sugerencias	\$215	Gerencia y cobradores	+ calidad; +satisfacción; - bajas
6) Capacitación del personal	\$7.140	Por recursos humanos Alejandra Orieta y por jefe de médicos; Dr. Walter Isa	+ calidad; + satisfacción del personal y de los clientes; - bajas
7) Servicio de post venta	\$35	Radio Operadores	+ calidad; + satisfacción de los clientes
8) Programa de reuniones	-	Gerencia y personal en general	+ bienestar del personal; + definición de roles
9) Mantenimiento de unidades	-	Jefe de taller; Guillermo Gubaira	+ calidad; + satisfacción de los clientes; - costos por rupturas; + ingresos
10) Satisfacción de clientes	-	Gerencia y cobradores	Consecuencia de los programas anteriores
Honorarios	\$5.000	Antonio Gubaira	
TOTAL	\$20.350		

Fuente: Elaboración propia

Con los cuatro primeros programas se procura cumplimentar con el objetivo financiero de incrementar la rentabilidad de la compañía en un 20 por ciento para el mes de Diciembre del año 2012, teniendo en cuenta que los objetivos de los mismos están directamente relacionados a incrementar los ingresos o bien a disminuir los costos.

Con respecto a los programas restantes, los mismos poseen entre sus intencionalidades, la consecución del objetivo estratégico de aumentar la calidad del servicio, lo cual se logra de diferentes maneras y esas son las que estos procuran.

La contribución específica de cada plan a los ingresos totales será posible de cuantificar gracias a una cuestión matemática de medición, no siendo este el caso del incremento en la calidad, ya que desde este aspecto se dificulta la detección de un método concreto destinado a efectuar mediciones exactas de tal fin, por lo tanto, se considera que mediante la implementación de los programas destinados al aumento de la calidad del servicio, podrán obtenerse los resultados esperados.

Con respecto al programa número 1, implica una contribución al objetivo de rentabilidad, al verse incrementados los ingresos totales de la firma una vez que se perciban mayores flujos de dinero desde la zona geográfica de La Banda, los cuales, si se tienen en cuenta los ingresos totales declarados en el año 2008 de porcentualmente \$163.333 mensuales, y se logra un aumento de \$2.940 por mes para el año 2012, tal como pretende el programa, generarán un incremento de los ingresos totales de la firma para ese período anual del 1.8 por ciento mensual.

De acuerdo al programa número 2, también relacionado con el objetivo financiero de incremento de la rentabilidad, dependerá de los nuevos proveedores que se encuentren y de sus respectivas cotizaciones para poder así determinar el grado de contribución que posee el mismo con respecto al objetivo primeramente enunciado.

Referido al programa número 3, puede destacarse al mismo como el principal generador de ingresos y actor fundamental en lo que a incremento de la rentabilidad concierne. Al implicar éste un aumento del 20 por ciento anual se verá un ascenso en los ingresos de la firma en lo que a pago de cuotas este relacionado, situación que repercute directamente en la rentabilidad de la organización al ampliarse los márgenes que a ella definen, lo cual se refleja una vez que se tiene en cuenta lo detallado en la tabla N° 4 a donde se vuelca la estructura de costos.

Por último, el programa número 4 contribuye al objetivo de incremento de la rentabilidad al momento de reducir las bajas de clientes, ya que en caso de que se logren los resultados estimados, los valores que se dejan de percibir anualmente con respecto a este concepto, siendo los mismos aproximadamente \$10.000, seguirán siendo un ingreso para la institución y no afectarán los márgenes de ganancia, constituyendo eso el fin primordial de este y de los programas hasta aquí detallados.

10. CONCLUSIÓN

Por los motivos, rasgos y características mencionadas a lo largo del estudio, se puede concluir que la empresa "Emergencias AG" efectúa movimientos estratégicos certeros que contribuyen a la implementación de la estrategia que pretende. Esto hace posible ofrecer un servicio con el precio más económico de la industria, sin descuidar los estándares de calidad que la firma considera pertinentes.

Sin embargo, son necesarias una serie de acciones que ajusten aún más algunas funciones internas, como así también el otorgamiento de mayor prioridad a aspectos deficientes con los que la compañía cuenta; esos factores son los que pretenden ser modificados a través de la implementación del plan estratégico, ya que llevando a cabo las medidas propuestas en ésta herramienta de gestión se espera que la institución pueda gozar de una intensificación de sus fortalezas y de un arraigamiento superior de la posición de privilegio con la que actualmente cuenta en la industria en la que se desempeña; orientando sus recursos, esfuerzos y decisiones en fines que persiguen indefectiblemente el éxito organizacional.

A través del plan estratégico de negocio será posible poner en marcha novedosas herramientas además de hacer más eficientes numerosos procesos; también se hará posible obtener nueva y útil información acerca de factores que no son considerados actualmente en la compañía, gracias a la implementación de los programas en él definidos, los cuales no implican gastos cuantiosos de capital monetario ya que en su mayoría se refieren a movimientos estratégicos de gestión. Además se debe rescatar que siempre estuvo presente el aspecto de mantener los costos bajos, motivo por el cual se desarrollaron alternativas que contemplen esas características pero que pretendan derivar en un incremento en la calidad de la prestación.

Por lo antes definido, se pretende a través de este trabajo la propuesta e implementación de la herramienta descrita de manera tal que la misma funcione como una guía para los gerentes de la empresa, contribuyendo en la medida de lo posible a la consecución de los objetivos que la misma persigue.

11. ANEXOS

11.1 Bibliografía

- Hitt, Ireland, Hoskisson; “Administración estratégica, competitividad y globalización”; Edit. Cengage; México; 7º edición; 2007.
- Koontz, Weihrich; “Administración, una perspectiva global”; Edit. Mc Graw Hill; México; 6º edición; 1998.
- Porter Michael E., “Estrategia Competitiva”; Edit. Free Press; EE.UU.; 1998.
- Thompson Arthur y Strickland A. J.; “Administración estratégica”; Edit. Mc Graw Hill; Alabama, EE.UU.; 11º edición; 2001.
- Aceves Ramos Víctor; “Dirección Estratégica”; Edit. Mc Graw Hill; México; 1º edición; 2004.

11.2 Entrevistas

11.2.1 Entrevista dirigida a Hugo Gubaira y Antonio Gubaira, socios gerentes de “Emergencias AG”, utilizando la siguiente guía de pautas:

Capítulo 1 – Datos del contexto y de la industria

- 1) ¿Cómo considera la situación general actual del país? ¿Por qué?
- 2) ¿Y la situación de la provincia de Santiago del Estero? ¿Prioriza el análisis de algún sector en particular? ¿Por qué?
- 3) La industria de emergencias médicas en la provincia, ¿en qué situación actual se encuentra de acuerdo a consumos, fluctuaciones y movimientos competitivos de los rivales? ¿se intensifican en determinadas épocas, o se mantienen dentro de los mismos parámetros a lo largo del tiempo? ¿y en los últimos años?
- 4) ¿Qué percepción tiene acerca del comportamiento y las expectativas de la sociedad santiagueña respecto del servicio de emergencias y urgencias médicas? ¿qué aspectos cree que valoran más? ¿Por qué?

Propósito: tener en consideración, las diferentes percepciones y opiniones que posee uno de los directivos de la empresa acerca del contexto global y respecto del sector de mercado que pretende atender.

Capítulo 2 – Datos de la empresa

- 1) ¿Se definió una estructura formal a donde se detallen los niveles jerárquicos, responsabilidades y roles dentro de la empresa?
- 2) La empresa actualmente, ¿posee algún objetivo financiero? *En caso positivo:* ¿A qué plazo? ¿Lo calcula en base a montos numéricos o en base a un porcentaje determinado?
- 3) De acuerdo a fines estratégicos, ¿Se tiene una definición clara de los mismos? *En caso negativo:* ¿Cuáles son las intenciones de mercado que posee la entidad? ¿Busca conservar su posición en base a ataques defensivos u ofensivos en lo que a movimientos estratégicos se refiere? ¿Por qué?

- 4) ¿Cuáles son los atributos en el servicio que la entidad pretende brindar a sus afiliados? ¿Por qué? ¿Considera a los mismos como elementos claves para el éxito organizacional? ¿Por qué?
- 5) La competencia en el sector, ¿es débil, normal o fuerte? ¿existen ataques definidos entre rivales? ¿tiene conocimiento de sus principales competidores?
- 6) De acuerdo a las fuentes de aprovisionamiento, ¿cuáles son? ¿en base a qué características son seleccionadas?
- 7) ¿A qué segmento de la población está dirigido principalmente el servicio? ¿Por qué?
- 8) De acuerdo a la cotización de la prestación, ¿cuáles son los parámetros a tener en cuenta para su definición? ¿se consideran variables externas de manera permanente para establecerlo? ¿cuáles son? (inflación, inestabilidad, desaprovechamiento, otro)

Propósito: definir los rasgos más relevantes que hacen a las intenciones y acciones internas de la organización, de manera tal de obtener una aproximación a los propósitos perseguidos por la misma.

11.2.2 Entrevista dirigida al Dr. Walter Isa, jefe de emergencias y urgencias:

- 1) ¿Cuál considera que es el equipamiento pertinente en los vehículos de atención médica para brindar el servicio? ¿por qué?
- 2) ¿Cuáles son los requisitos que deben reunir los interesados en formar parte del cuerpo médico, paramédico y/o enfermero de la firma? ¿qué capacitación previa deben poseer? ¿se tiene gran consideración de los antecedentes laborales?
- 3) ¿Cómo es el proceso mediante el cual se programan las salidas del personal hacia las diferentes ubicaciones desde donde se solicita el servicio? ¿de acuerdo a qué características se define el mismo?
- 4) ¿Considera útil la implementación de programas de capacitación permanente del personal? ¿por qué? ¿qué beneficios profesionales cree que se obtendrían?

- 5) ¿Se encarga de inculcar ciertas modalidades de atención a los afiliados por parte del personal médico, paramédico y enfermero? *En caso afirmativo:* ¿Cuáles son? ¿Qué resultados espera?

- 6) Relacionado al pago que ofrece la empresa, ¿Qué opinión tiene acerca del mismo? ¿por qué? ¿conoce los montos que ofrece la competencia? *En caso afirmativo:* ¿comparativamente, es superior, inferior o igual?

11.3 Cuestionario nº 1: Bajas de clientes

1- ¿Por qué motivo decide no continuar contratando el servicio?

2- *En caso de que el problema haya sido de la empresa:* ¿realizó el reclamo correspondiente? ¿Recuerda a quién? ¿Mediante qué medio?

3- ¿Qué solución se le puede ofrecer para revertir la situación?

4- Además de los inconvenientes personales, ¿Qué opinión tiene acerca de la prestación? ¿Por qué?

11.4 Cursos de capacitación

11.1.1 Curso P.U.E. (Patologías de Urgencias y Emergencias)

Evaluación: Evaluación al finalizar cada módulo y evaluación final a distancia.

Lugar: A distancia

Contenidos:

1. Soporte vital y control de la vía aérea.
2. Emergencias cardiovasculares.
3. Emergencias respiratorias.
4. Emergencias neurológicas.
5. Trauma.
6. Misceláneas
7. Emergencias abdominales.
8. Emergencias toxicológicas.
9. Emergencia Infectológicas.

Este curso está dirigido a profesionales médicos recién egresados, especialistas en clínica médica, emergentología, cirugía, terapia intensiva, medicina familiar y/o general.

Objetivo: capacitar a los profesionales en el manejo de las emergencias, estimulando el manejo inmediato, eficaz y basado en evidencia de las mismas. Al finalizar el curso los alumnos habrán adquirido las herramientas necesarias para brindar el soporte técnico de respuesta ante diferentes situaciones de emergencia médica adecuado a cada circunstancia particular.

El curso se desarrollará en 9 módulos temáticos dictados a través de Internet en el Campus del Instituto Universitario CEMIC. Semanalmente el alumno recibirá a través del campus, una clase, que demandará un tiempo de lectura aprox. de 6 hs semanales. Cada clase estará subdividida en secciones: epidemiología, cuadro clínico, diagnóstico, destrezas acordes, tratamiento, y tratamiento acorde a grupos especiales (embarazadas, población añosa, etc). Además recibirá en cada sesión lectura complementaria recomendada que amplíe el tema desarrollado. Cada 2 meses el alumno tendrá la posibilidad de realizar un taller práctico a distancia.

11.4.2 A.C.L.S. (*Advanced Cardiac Life Support*)

Modalidad del curso:

El curso A.C.L.S. se crea con el fin de capacitar a médicos y licenciados en enfermería, tanto en la faz teórica como en la destreza, para enfrentar una situación de Paro Cardio Respiratorio y actuar eficientemente dentro de los 10 primeros minutos de acontecido el hecho.

Contenidos teóricos del curso:

- * Conceptos esenciales del AVCA
- * Auxiliares para el control de la vía aérea, ventilación y oxigenación
- * Arritmias
- * Desfibrilación
- * Marcapasos cardíaco de urgencia
- * Técnicas intravenosas
- * Farmacología cardiovascular I
- * Farmacología cardiovascular II
- * Síndromes coronarios agudos, incluyendo el infarto agudo de miocardio
- * Accidente cerebrovascular agudo
- * Situaciones especiales de reanimación
- * Métodos auxiliares de circulación artificial
- * Técnicas invasivas de monitorización
- * Técnicas terapéuticas invasivas
- * Reanimación cerebral: Tratamiento del cerebro después de la reanimación cardíaca
- * Aspectos éticos de la RCP y la ACU
- * Enfoque comunitario para la ACU: prevención y cadena de supervivencia.

Módulos de Entrenamiento Práctico * Vía aérea * RCP Básico * Arritmias * Código Mega

El curso presenta un formato a partir del cual se abordan las situaciones desde un enfoque clínico - práctico a través de talleres teórico-prácticos de situaciones simuladas para los cuales se utiliza material audiovisual y equipamiento técnico de entrenamiento recomendados por la American Heart Association.

Evaluación y Certificación:

Al finalizar el curso se realizará una evaluación práctica en cada estación de entrenamiento y una evaluación escrita de la misma, que se completa con un puntaje mínimo de 84%.

Las personas que asistan al 100% del curso y cumplan con los objetivos del mismo, obtendrán los certificados de asistencia y aprobación emitidos por la American Heart Association.

11.4.3 B.L.S. (Basic Life Support)**Objetivos:**

Con este curso se podrán dominar los conocimientos y maniobras que comprenden el soporte vital básico tales como: cadena de supervivencia, reconocimiento y tratamiento inicial de una urgencia cardiovascular como el infarto agudo de miocardio y el accidente cerebro-vascular, técnicas de reanimación Cardiopulmonar en niños y adultos, conocer la información necesaria para operar un desfibrilador automático externo, y el manejo de la obstrucción de la vía aérea por un cuerpo extraño.

Dirigido a:

Este curso está dirigido a Médicos, enfermeros, paramédicos, terapeutas físicos y respiratorios, asistentes de médicos.

Evaluación y Certificación:

Al finalizar el curso se realizará una evaluación práctica en cada estación de entrenamiento y una evaluación escrita de la misma, que se completa con un puntaje mínimo de 80%.

Las personas que completen el 100% del curso y cumplan con los objetivos del mismo, obtendrán los certificados de aprobación emitidos por la American Heart Association.

Validez de la certificación: 2 años

11.4.4 P.A.L.S. (Pediatric Advanced Life Support)

El Curso de **Reanimación Avanzada Pediátrica – P.A.L.S.** está diseñado para instruir acerca del reconocimiento y prevención de probables riesgos de paro cardio-respiratorio en bebés y niños y atención de la emergencia cardiaca cuando se

presente, a la vez que desarrolla herramientas cognoscitivas y sicomotoras para la resucitación y estabilización durante esta situación o durante falla respiratoria o shock.

Destinado a pediatras, médicos especialistas y generales, profesionales de las áreas de cuidado intensivo y cuidado crítico, personal de enfermería y de los servicios de urgencias y emergencias como paramédicos y técnicos en emergencias.

Contenido:

- Prevención.
- Reconocimiento y Manejo de la Falla Respiratoria y el Paro Cardíaco-respiratorio.
- Terapia con líquidos y medicamentos.
- Utilización dispositivo bolsa válvula – mascarilla.
- Uso del desfibrilador automático externo.
- Arritmias cardíacas y su manejo.
- Reanimación básica del lactante y el escolar.
- Liberación de la OVACE.
- Manejo avanzado de la vía aérea.
- Acceso Vascular.
- Reanimación del Recién Nacido fuera de la Sala de Partos.
- Shock e Insuficiencia Respiratoria.
- Reanimación Neonatal.
- Estabilización y Transporte.

11.4.5 Curso P.H.T.L.S. (Pre Hospital Trauma Life Support)**Temario**

1. Propósitos del curso
2. Cinemática
3. Evaluación inicial
4. Manejo de la Vía Aérea
5. Shock
6. Trauma de cráneo y raquímedular

7. Trauma de tórax
8. Trauma de abdomen y embarazo
9. Trauma de extremidades
10. Quemados
11. Pediatría y geriatría

Estaciones de Práctica

1. Manejo de la vía aérea
2. Evaluación
3. Uso de férulas, tablas y extracción de casco
4. Extricación con y sin KED

Material Bibliográfico: Manual de P.H.T.L.S.

11.4.6 Curso C.I.R. (Cuidados Intensivos Respiratorios)

Objetivo: Manejo de la vía aérea y asistencia ventilatoria mecánica

Programa:

- Fisiología del aparato respiratorio
- Manejo básico y avanzado de la vía aérea superior
- Transporte de oxígeno.- Insuficiencia respiratoria
- Asistencia ventilatoria mecánica.- Respiradores.- Modos ventilatorios
- Neumonía nosocomial; Fibrobroncoscopía en terapia intensiva

Director: Dr. Héctor Jacobo

- Jefe del Servicio de Terapia Intensiva Polivalente
- HZGAD Evita Pueblo de Berazategui
- Instructor Internacional de ACLS American Heart Association
- Director del Primer curso de Capacitación Continua para la formación de Recursos Humanos en el área de Enfermería en Cuidados Críticos
- Curso del Ministerio de Salud de la Provincias de Buenos Aires disposición 171/9 años 1999, 2000, 2001, 2002
- Director del curso de Capacitación en Medicina Crítica
- Hospital Francés de Buenos Aires año 2002

- Coordinador docente del Departamento de Capacitación en Salud
- Fundación VITTAL-Buenos Aires

11.4.7 Curso C.E. (Cardio Emergencias)

Aranceles:

Matrícula: \$ 60.-

Cuotas: 3 mensuales de \$ 120.-

Directores: Dr. Angel Yebara - Dra. Patricia Penone

Coordinador: Dr. Diego Djeredjian

Temario

1. Signos y síntomas en Cardio-Emergencias
2. Factores de riesgo coronario
3. ECG básica
4. Arritmias I
5. Arritmias II
6. Farmacología Cardiovascular
7. Imágenes en la Cardio-Emergencia
8. Edema Agudo Pulmón- Insuficiencia Cardíaca
9. Síndromes Coronarios Agudos I
10. Síndromes Coronarios Agudos II
11. Tromboembolismo de Pulmón
12. Hipertensión Arterial
13. Shock cardiogénico
14. ACLS
15. Muerte súbita
16. Hipotensión y síncope
17. Terapéutica en la CE Cirugía vs. Hemodinamia
18. Patología de la aorta
19. Stroke

20. Pericarditis
21. Trauma cardíaco
22. Mesa redonda de ética médica
23. Medicina legal en Cardio-Emergencias

11.5 Planilla nº 1: Servicio post venta de satisfacción del cliente.

Nombre y Apellido:

Nº de socio:

Servicio: Marcar con una cruz el que corresponda:

EMERGENCIA	URGENCIA	ENFERMERÍA
-------------------	-----------------	-------------------

“Nos comunicamos con usted para saber si el servicio proporcionado recientemente por nuestra compañía, ¿funcionó correctamente y solucionó sus inconvenientes?”

Marcar con una cruz el que corresponda:

SATISFECHO
NO SATISFECHO*

*Observaciones:

11.6 Planilla nº 2: Mantenimiento de ambulancias y motocicletas

Fecha:

Móvil nº:

Acciones: Marcar con una cruz la correcta:

VERIFICACIÓN GRAL.	REPARACIÓN	CAMBIO DE REPUESTO
--------------------	------------	--------------------

En caso de **verificación general**, marcar con una cruz elementos chequeados:

Luces	Motor
Neumáticos	Aceite
Frenos	Agua
Camilla	Interior
Tubos de oxígeno	Filtros
Alineado	Balanceo
Tren delantero	Carrocería

Observaciones:

En caso de **Reparación ó Cambio de repuesto**:

Elemento: _____

Causa: _____

Costo: _____

Proveedor (sólo en cambio de repuesto): _____

11.7 Encuesta nº 1: Satisfacción del cliente.

Capítulo 1- Contexto, industria y empresa

1- ¿Cómo se siente usted actualmente?

Bien	<input type="checkbox"/>
Mal	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>

2- ¿Por qué?

3- ¿Qué opinión tiene acerca de contar con un servicio de emergencias médicas?

4- ¿Está conforme con el servicio brindado por la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5- ¿Por qué?

6- ¿Cuál cree que es el atributo que mejor identifica a la empresa?
(Respuesta múltiple)

Rapidez	<input type="checkbox"/>	1
Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	2
Seriedad	<input type="checkbox"/>	3
Experiencia	<input type="checkbox"/>	4
Tecnología	<input type="checkbox"/>	5
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	6
Prestigio	<input type="checkbox"/>	7
Calidad	<input type="checkbox"/>	8
Otro	<input type="checkbox"/>	9

7- ¿Percibe mejoras en el servicio últimamente?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8- *En caso afirmativo:* ¿Cuáles?

9- ¿Considera que las mismas se adaptan a sus necesidades?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10- ¿Por qué?

11- *En caso negativo*: ¿Qué aspectos cree que la empresa debería mejorar?
(Respuesta múltiple)

Rapidez	1
Precio	2
Seriedad	3
Atención	4
Tecnología	5
Amabilidad	6
Comodidad	7
Calidad	8
Otro	9

Capítulo 2: Precio

12- ¿Cómo considera el precio de la cuota mensual?

Muy Alto	
Alto	
Regular	
Bajo	
Muy Bajo	

13- ¿Por qué?

14- ¿Conoce los precios de las otras compañías?

Si	
No	

15- *En caso afirmativo*: ¿De cuáles?

PROSERAR	1
EMECOR	2
CEMID	3
OTRO	4

16- *En caso negativo*: ¿Cómo piensa que son en relación a los de "Emergencias AG"?

Más altos	
Iguales	
Más bajos	
Ns/Nc	

Capítulo 3- Personal

17- ¿Cómo es el trato que recibe del personal médico?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy Malo	

18- ¿Y del personal administrativo?

Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy Malo	

19- ¿Considera que poseen los conocimientos necesarios?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

20- ¿Cuáles piensa que son los atributos que mejor identifican al personal médico? (Respuesta múltiple)

Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	1
Experiencia	<input type="checkbox"/>	2
Seriedad	<input type="checkbox"/>	3
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	4
Indiferencia	<input type="checkbox"/>	5
Desconocimiento	<input type="checkbox"/>	6
Desinterés	<input type="checkbox"/>	7
Descortesía	<input type="checkbox"/>	8
Otro	<input type="checkbox"/>	9

21- ¿Y al personal administrativo? (Respuesta múltiple)

Confiabilidad	<input type="checkbox"/>	1
Experiencia	<input type="checkbox"/>	2
Seriedad	<input type="checkbox"/>	3
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	4
Indiferencia	<input type="checkbox"/>	5
Desconocimiento	<input type="checkbox"/>	6
Desinterés	<input type="checkbox"/>	7
Descortesía	<input type="checkbox"/>	8
Otro	<input type="checkbox"/>	9

Capítulo 4- Unidades de atención

22- ¿Qué opinión tiene de las ambulancias?

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy Mala	<input type="checkbox"/>

23- ¿Por qué?

24- ¿Considera que poseen el equipamiento necesario?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

25- ¿Por qué?

26- ¿Está de acuerdo con que el servicio de enfermería se preste a través de motocicletas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

27- ¿Por qué?

Capítulo 5- Cobradores

28-¿Cómo es la atención ofrecida por su cobrador?

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy Mala	

29- ¿Cumple con los plazos de cobro establecidos?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

30- ¿Le brinda la información necesaria?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

31- ¿Prefiere tratar con personal administrativo antes que con su cobrador?

Si	
No	

32- ¿Por qué?

Capítulo 6- Instalaciones

33- ¿Concurre a las oficinas administrativas?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Casi nunca	
Nunca	

34- ¿Qué trámites realiza en las mismas?

Consultas	1
Pagos	2
Reclamos	3
Cambio de planes	4
Sugerencias	5
Otro	9

35- ¿Qué opinión tiene acerca de la comodidad en las oficinas?

Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy Mala	<input type="checkbox"/>

36-¿Considera que los servicios e información brindada en las oficinas es la adecuada?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

37- ¿Por qué?
