



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**  
**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**  
**LA CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN LA COMPETITIVIDAD DE**  
**LAS CLÍNICAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO. -**

**MODALIDAD:**  
**INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

**AUTORES:**  
**HIDROVO VÉLEZ DIEGO STEVENS**  
**SALAZAR SÁNCHEZ PAÚL CLEOMEDES**

**TUTORA DE TESIS:**  
**ING. NIMIA MACÍAS**

**PORTOVIEJO**

**2016**

La cadena de valor y su efecto en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo. -

## **Dedicatoria**

Como vengo de un hogar cristiano, ante todo, dedico esta obra investigativa a Dios. Seguidamente, me complace dedicar este arduo trabajo de investigación a mis abnegados padres, Jesús Hidrovo y María Vélez, por haberme acompañado y dado la ayuda necesaria cuando más me hacía falta. Queridos padres, solo con la ayuda de ustedes, he podido cumplir otra de mis metas en la vida.

Además, me gustaría dedicar esta tesis de investigación a mis dos queridas hermanas y algunos miembros de mi gran familia. Por favor, que esta dedicación les sirva de recuerdo de que todos ustedes viven en mi mente y mi corazón. Con esta dedicación a ustedes, mi alma se siente contenta al compartir este triunfo con ustedes.

Para terminar, me complace mucho reconocer que valiosa ayuda de mi tutora de la tesis y de todos los profesores de la UTM que me ayudaron de alguna u otra manera para que la terminación de mi tesis sea una realidad. Por ello y por su invaluable asistencia, estimados y queridos profesores de la UTM, también les dedico esta significativa obra de investigación.

Diego Stevens Hidrovo Vélez

## **Dedicatoria**

Como nada en la vida se consigue sin el favor de Dios, humildemente, dedico mi tesis de Ingeniero Comercial a ÉL. Por favor, Dios mío recibe esta bella muestra de mi amor a ti. En segundo lugar, expreso la dedicación de esta ardua labor investigativa a mi adorada madre Ramona Sánchez, mi padre Hermes Salazar y mi gran apoyo mi esposa María Elena Bermúdez. Con suma emoción, amados padres, les extiendo a ustedes el fruto de mi labor.

Igual que mi compañero de investigación, debo reconocer la invaluable contribución de esta noble institución como es la Universidad Técnica de Manabí. Por favor, no desmayen en sus labores. Gracias a su empeño y dedicación, muchos jóvenes como yo tenemos el grato orgullo de ser unos profesionales de la patria.

Frente al noble sacrificio de mis respetados maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, hoy día les expreso mi eterno cariño y respeto por ese bello ejemplo que han sembrado en mí: el de prepararme y servir a mi prójimo con el saber de una digna profesión.

Paúl Cleomedes Salazar Sánchez

## **Agradecimiento**

En primer lugar y con mucha humildad, me gustaría agradecer a Dios porque es el que permite que todos vivamos y logremos nuestras pequeñas metas en la vida. A continuación, e, me gustaría darle mis sinceras gracias a mis queridos y amorosos padres, a Don Jesús Hidrovo y la señora María Vélez por haberme acompañado y extendido la mano cuando más lo he necesitado. De hecho, con su pronta ayuda, he alcanzado muchas metas difíciles. Entre ellas, la de escribir y redactar esta tesis de Ingeniería Comercial. Por ello, una vez más gracias querido padre y amada madre por ser de tan noble alma y ser unos buenos padres, por todo esto, les reconozco el deber cumplido hacia este siempre agradecido hijo suyo.

En segundo lugar, le extiendo mi gratitud a la Universidad Técnica de Manabí por haberme acogido en sus aulas del saber y haberme convertido en el ingeniero que ahora soy. Asimismo, me gustaría ofrecer mis más sincera gratitud a todos mis profesores de la de mi facultad.

Diego Stevens Hidrovo Vélez

## **Agradecimiento**

Con sumo deleite, agradezco al Ser Supremo por muchas cosas recibidas. ¡Gracias Dios por permitir que termine mi tesis en el mejor de los ambientes y con el corazón lleno de gratitud hacia muchas personas agradables que enriquecen mi vida!

A continuación, con el alma llena de los mejores sentimientos, expreso mi eterna gratitud hacia mis amados padres que me ayudaron a terminar esta tesis y mi carrera de Ingeniero Comercial. Padres, gracias a su lindos consejos y bellas muestras de amor, hoy la vida me entrega nuevas oportunidades para servir a mi prójimo. Por esto, gracias otra vez.

Utilizando las palabras más sinceras, a todas esas personas dedicadas y a los maestros que me formaron en esta larga carrera de la educación, aquí les transmito mi eterna gratitud. Además, agradezco a muchos miembros de mi familia Salazar y Sánchez por siempre guiarme y darme la mano en todo momento. Gracias también.

Por último, presento mi gratitud a todos mis familiares y amigos cercanos que durante todos estos años me han echado una mano amiga. Por todas estas muestras de afecto y entrega, muchas gracias a ustedes.

Paúl Cleomedes Salazar Sánchez

## **Certificación de la Tutora de Tesis**

Ing. Nimia Macías, Tutora de Tesis, certifica que el trabajo de titulación denominado: La cadena de valor y su efecto en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, es un trabajo investigativo original de los Sres. Diego Stevens Hidrovo Vélez y de Paúl Cleomedes Salazar Sánchez, trabajo que ha sido desarrollado y concluido de acuerdo a los requerimientos establecidos, bajo mi dirección y con vigilancia periódica de su ejecución.

.....  
Ing. Nimia Macías  
Tutora de Tesis

## **Certificación de la Comisión de Revisión y Evaluación**

De nuestra consideración:

Tenemos a bien certificar que el desarrollo del trabajo de titulación denominado: La cadena de valor y su efecto en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, de los Sres. Diego Stevens Hidrovo Vélez y de Paúl Cleomedes Salazar Sánchez, el cual ha sido concluido con total normalidad, bajo la dirección de la Ing. Nimia Macías, así como la responsabilidad del Tribunal de Revisión y Evaluación, legalizada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, ajustándose conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de la Facultad, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

.....

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

.....

Miembro del tribunal

### **Declaración sobre derechos de autor**

El desarrollo del siguiente trabajo de titulación, es producto del esfuerzo, constancia y dedicación exclusiva de los autores, expuestos en este trabajo de titulación denominado: La cadena de valor y su efecto en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, por tanto de su desarrollo y finalización asumimos la responsabilidad que la ley señala para el efecto.

.....  
Diego Stevens Hidrovo Vélez  
Autor

.....  
Paúl Cleomedes Salazar Sánchez  
Autor

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Certificación de la Tutora de Tesis	
Certificación de la Comisión de Revisión y Evaluación	
Declaración de derechos de autor	
Indice de contenidos	
Resumen	
Summary	
Introducción	
1. Tema.....	17
2. Planteamiento del problema.....	17
2.1 Antecedentes.....	18
2.2. Justificación.....	19
2.3. Objetivos.....	20
2.3.1. Objetivo general.....	20
2.3.2. Objetivos específicos.....	20
3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico.....	21
Capítulo uno.....	21
3.1. Clínicas privadas en el Ecuador, historia y rango de influencia....	21
3.2. Historia y características de las clínicas privadas.....	21
3.3. Beneficio social de las clínicas privadas.....	22
3.4. Lo bueno y lo malo de la sanidad privada.....	23
3.5. Impacto social geográfico de las clínicas privadas de Portoviejo...	26
Capítulo dos.....	28
3.6. Clínicas privadas en el centro de la ciudad de Portoviejo.....	28
Capítulo tres.....	34
3.7. Cadena de valor, competitividad y ventaja competitiva.....	34
3.8. Actividades primarias de las clínicas privadas de Portoviejo.....	40
3.9. Actividades de apoyo de las clínicas privadas de Portoviejo.....	43
Capítulo cuatro.....	47
3.10. Cadena de valor de una clínica privada de la ciudad de	47

Portoviejo	
3.11. Realidad de la cadena de valor de las clínicas privadas en la ciudad de Portoviejo en el año 2015 – 2016.....	50
3.12. Ejemplos de tratamientos utilizando la cadena de valor.....	51
3.13. Ventaja competitiva de las clínicas privadas de Portoviejo.....	52
3.14. Análisis F.O.D.A de las clínicas privadas en Portoviejo.....	53
4. Visualización del alcance del estudio.....	55
4.1. Tipo de investigación.....	56
5. Elaboración de hipótesis y definición de variables.....	56
5.1. Hipótesis del estudio.....	56
5.2. Variables.....	56
5.3. Operacionalización de las variables.....	61
6. Desarrollo del diseño de la investigación.....	61
6.1. Método.....	61
6.2. Técnica.....	61
7. Definición y selección de la población.....	62
8. Recolección de datos.....	63
9. Análisis de los datos.....	64
10. Elaboración del reporte de resultados.....	110
10.1. Conclusiones.....	110
10.2. Recomendaciones.....	111
10.3. Cumplimiento de objetivos de la investigación.....	112
10.4. Cumplimiento de la hipótesis de la investigación.....	113
11. Presupuesto.....	114
12. Cronograma valorado.....	115
13. Referencias bibliográficas.....	116
Anexos	

## Resumen

En esta tesis, se va a investigar la cadena de valor de tres clínicas privadas: la Clínica Santa Teresita, la Clínica Santa Margarita y la Clínica San Antonio. Sobre los objetivos, el principal es el de analizar el efecto de la cadena de valor en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, identificando las ventajas competitivas para conocer su posicionamiento en el mercado local y el de determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas investigadas. Para terminar, se diseñará una cadena de valor para las clínicas privadas antes mencionadas.

Para recolectar los datos e información significativa, se procederá a visitar las clínicas a fin de conocer su realidad comercial interior y exterior. A continuación, se procederá a realizar entrevistas, encuestas y observaciones de la situación actual de las tres clínicas.

En esencia, cadena de valor es una herramienta de evaluación para realizar un análisis interno de una empresa a través de la desagregación de sus principales actividades. Además, la cadena de valor agrega valor a los productos o servicios. Finalmente, gracias a una eficiente cadena de valor, las compañías les dan a los consumidores lo que ellos quieren. En la administración que emplea una cadena de valor, se esperan lograr tres metas: proveer un servicio más rápido y eficiente que la competencia. Al medir muchas actividades de ese servicio, se pueden encontrar nuevas maneras de ahorrar dinero. Se crea un buen servicio junto con la protección del medio ambiente y la naturaleza.

En esta tesis, por medio de una investigación hecha por dos investigadores de la UTM, se confirma que en Portoviejo, las clínicas privadas previamente mencionadas poseen y emplean una cadena de valor para satisfacer las necesidades médicas de sus clientes.

Con respecto a las conclusiones, la cadena de valor no se realiza en su totalidad en las clínicas de Portoviejo. De todos modos, gracias al profesionalismo, bondad, y hospitalidad, la labor de las clínicas privadas se realiza en un ambiente de cordialidad y respeto. En conclusión, la clínica San Antonio, la más antigua de la ciudad de Portoviejo, con 35 años de servicio ininterrumpido, mantiene un magnífico sistema de servicio al cliente que hace muy placentera la estadía en sus instalaciones. En último término, cada vez que se crea un negocio comercial con vida jurídica y

respetando todos los estándares de calidad y servicio, la ciudad se enriquece. Asimismo, concluimos que la utilización de la cadena de valor agiliza el funcionamiento de las operaciones administrativas y comerciales y de salud de una clínica privada.

En el caso de las recomendaciones, se aconseja que la teoría de la cadena de valor de Michael Porter pudiera traer muchos beneficios a las clínicas privadas de Portoviejo. Además, todas las clínicas privadas deberían crear una base de datos sobre la historia clínica de cada paciente y esta información solo debe ser accesible para el médico tratante, tras obtener la debida autorización. Con esto, se impide la violación de la privacidad del paciente. A fin de armar una verdadera cadena de valor, los administradores de las clínicas privadas deberían asegurarse de que todos los eslabones o departamentos estén unidos de tal manera que el usuario solo trate comercialmente con una persona.

## Summary

In this thesis, the value change of three private clinics is going to be investigated: The Santa Teresita, the Santa Margarita and the San Antonio Clinic. Regarding the objectives, the main one is to analyze the effect of the value chain in the competitiveness of the Portoviejo private clinics, identifying the competitive advantages to know their positioning in the local market and to determine the level of the client satisfaction with the functional and organizational procedures of the investigated private clinics. To finish, a value chain system will be designed for the private clinics.

To gather the data and meaningful information, many visits will be made to the clinics in order to know their inner and outer commercial reality. Next, countless sessions of interviews, surveys will be carried out as well as observations of the current situation of the three clinics.

In essence, value change is an evaluation tool to carry out an internal analysis of a company through the disintegration of its main activities. Besides, the value chain adds value to the products or services. Finally, thanks to an efficient value change, the companies give to the consumers what they want. In the administration that uses a value chain, three goals are hoped to achieve: To provide a quicker and more efficient service than that of the competition. When measuring many activities of that service, new ways to save money can be obtained. A good service is created along with the protection of the environment and nature.

In this thesis, by means of an investigation made by two investigators of the UTM, it is confirmed that, in Portoviejo, the previously mentioned private clinics possess and use a value chain to satisfy the medical necessities of their clients.

With regard to the conclusions, the value chain is not carried out in its entirety in the clinics of Portoviejo. Anyway, thanks to the professionalism, kindness and hospitality, the work of the private clinics is carried out in an atmosphere of cordiality and respect. In conclusion, the clinic San Antonio, the oldest in the city of Portoviejo, with 35 years of uninterrupted service, maintains a magnificent system of service to the client that makes very pleasant the visit to their facilities. Lastly, every time that a commercial business is created legally and respecting all the standards of quality and service, the city gets rich. Without any doubt, in the surroundings of the three studied clinics, the commercial value of Portoviejo city rose and it continues

improving. Also, we conclude that the use of the value chain enhances the operation of the administrative and commercial departments as well as the health services of a private clinic.

In the case of the recommendations, it is advised that the theory of the value chain of Michael Porter could bring many benefits to the Portoviejo private clinics. Also, all the private clinics should create a database on each patient's clinical history and this information should be accessible for the medical staff, after obtaining the due authorization. With this, the violation of the patient's privacy is impeded. In order to arm a true chain of value, the administrators of the private clinics should make sure that all the links or departments are joined together in such a way that the user tries commercially only with a person.

## Introducción

De los 206 países reconocidos en el mundo en este 2015, según la Agencia de Noticias “Los Andes”, en un artículo publicado en septiembre del 2013, el Ecuador ocupa el puesto número 20 como el mejor proveedor de servicios de la salud a nivel mundial.

En esta investigación, se realizará un estudio detallado de tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo buscando su competitividad mediante la cadena de valor y su ventaja competitiva. Según la definición de competitividad de la Harvard Business School, esta “consiste en la habilidad de una región para crear, producir, distribuir y ofrecer productos o servicios en el mercado local, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos”.

Sobre la definición de ventaja competitiva, “una empresa la tiene cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. A este respecto, existen: un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales y tener una mejor ubicación. A más de ellas, otra fuente de ventaja competitiva es la de disfrutar de una ventaja geográfica. Adicionalmente, para ser realmente efectiva una ventaja competitiva, esta debe ser: difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado”.

(<http://www.elergonomista.com/3ab12.html>)

A fin de lograr la meta, se utilizará las teorías sobre negocios como la cadena de valor de Michael Porter, ideas comerciales de la Harvard Business School. En pocas palabras, la cadena de valor es una herramienta de evaluación que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor (actividades primarias) y actividades secundarias (de soporte o apoyo) que desarrolla una empresa.

Se la denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio a medida que éste pasa por cada una de ellas. Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas y a los costos asociados a cada actividad.

## **1. Tema**

La cadena de valor y su efecto en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.-

## **2. Planteamiento del problema**

En esta investigación cuantitativa, cada uno de los objetos de la investigación va a ser examinada bajo la modalidad de una empresa privada. Como tal, cada uno de estos negocios debe ajustarse a parámetros de evaluación y cumplimiento según lo determina el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo del Ecuador.

A continuación, el análisis de las cadenas de valor de las empresas implica asignarle un valor a cada una de las actividades desarrolladas, así como un costo asociado tanto en términos de dinero como de tiempo.

Luego, se busca las fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva frente a otras empresas similares.

Sin embargo, aunque este estudio trata de resolver la interrogante de ¿Cómo incide la cadena de valor en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo?, cada clínica posee un sistema administrativo que podría ser modificado mediante las sugerencias de esta investigación.

Ahora bien, expresamos nuestra gratitud ya que el personal administrativo de las tres clínicas demostró mucho interés hacia los resultados que se obtendrán a futuro producto de esta investigación. Efectivamente, en los tres casos, ellos solicitaron copia de todo a fin de obtener otra perspectiva de su desempeño institucional.

Finalmente, la identificación de la cadena de valor permitirá mejorar las fortalezas y neutralizar debilidades de las clínicas en estudio y detectar mejores fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Más importante aún, con una cadena de valor bien estructurada, estas empresas manabitas podrían atraer a clientes que posiblemente estén ocupando estos servicios de salud en otros lados de la provincia o fuera de ella.

## 2.1. Antecedentes

La cadena de valor es un modelo teórico propuesto por Michael Porter en 1985 en el cual distingue dos tipos de actividades, las primarias y las actividades de apoyo: las actividades primarias son todas aquellas que tienen una vinculación directa con la oferta de un servicio.

La cadena de valor de Porter hace referencia a cinco actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicio de mantenimiento.

Es decir, todas aquellas actividades que aportan en cada paso mayor valor al servicio. En cuanto a las actividades de apoyo, en primer lugar, tenemos a la infraestructura de la organización, es decir, la planificación, contabilidad y las finanzas.

En segundo lugar, se ubica la gestión de recursos humanos, que se encarga de la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal humano de la empresa. En tercer lugar, se encuentra el desarrollo de la tecnología, es decir, la investigación tecnológica y el desarrollo de actividades para mejorar el desempeño de toda la empresa.

Esta herramienta de análisis estratégico permitirá identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las clínicas investigadas, porque estas actividades tienen una vinculación directa con la generación de valor para el servicio que ofertan, y el resto de actividades que sirven de apoyo para las tareas primarias.

Si estas actividades no están bien identificadas, el siguiente paso consiste en analizar cuáles de esas actividades suponen una ventaja competitiva para las clínicas privadas en el mercado respecto a su competencia. Visto todo ya de forma clara y precisas, esas actividades hacen a estas empresas más rentables, fortalecen su posición en el mercado y las ayudan a mantenerse como pilares de la economía local.

Por último, todo este análisis pretende cumplir con el objetivo del modelo de la cadena de valor de Porter que es el de maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos y sin perder la calidad del servicio.

## 2.2. Justificación

Para que una empresa de servicios sea rentable, en la actualidad, debe tener tres aspectos bien definidos: su cadena de valor, su competitividad y su ventaja competitiva.

Con respecto a la cadena de valor en una empresa de servicios, se podría afirmar que es una colección de actividades interdependientes que están relacionadas por eslabones, que son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Hablando sobre la importancia de la cadena valor, muchos coinciden en que es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone a la organización en sus partes más importantes para determinar el valor final del servicio brindado.

En el caso de la competitividad de una clínica privada, la mayoría de los expertos la definen como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores, establecido un precio y establecida una cierta calidad. Sobre la ventaja competitiva, esta se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa que sus rivales.

Ahora bien, esta investigación permitirá utilizar y demostrar el conocimiento adquirido por los autores del proyecto durante el tiempo de estudio en la escuela de Administración de Empresas. Asimismo, a más del conocimiento nuevo que se generará del estudio finalizado, esta investigación contiene elementos de carácter teórico, científico y práctico actualizado que permitirán mostrar el efecto de la cadena valor en la competitividad de las clínicas privadas en la ciudad de Portoviejo.

En lo académico, teniendo en cuenta que la cadena de valor es un elemento técnico fundamental en el crecimiento empresarial, la investigación servirá de guía para las personas que a futuro tengan interés en aplicar estos procesos para realizar estudios similares o generar cambios en otras empresas.

En lo humano, es un tema de actualidad por cuanto revisa aquellos factores que ayudan a los procesos de cadena de valor en los cuales el factor humano está incluido y es decisivo. De este modo, se mejorarán la competitividad y el posicionamiento de las empresas estudiadas. Como beneficiarios directos de este trabajo, estarían los autores del proyecto y las empresas (clínicas) investigadas, como beneficiarios indirectos la Universidad Técnica de Manabí, la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y los clientes de dichas empresas.

Siendo Manabí la tercera provincia más poblada del Ecuador con más de un millón de habitantes en el 2015 y debido a un deficiente sistema de agua potable, la salud de los manabitas tiende a desmejorarse. Además, en la actualidad, la mala alimentación y la contaminación del agua, el aire, el clima tropical, el suelo son causantes de muchos tipos de enfermedades. Desafortunadamente, en la provincia de Manabí, hay pocos hospitales públicos y los médicos especialistas son todavía más escasos.

A causa de todos estos factores, existe una enorme demanda en servicios de salud lo que origina una buena rentabilidad. Asimismo, gracias a un servicio de calidad personalizado, la afluencia de clientes a las clínicas ha aumentado considerablemente en la últimos años.

### **2.3. Objetivos**

#### **2.3.1. Objetivo General**

a. Analizar el efecto de la cadena de valor en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.

#### **2.3.2. Objetivos Específicos**

a. Identificar las ventajas competitivas de las clínicas investigadas para conocer su posicionamiento en el mercado portovejense.

b. Realizar un diagnóstico situacional del entorno interno y externo de las organizaciones en estudio.

c. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas investigadas.

d. Diseñar las cadenas de valor para las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo estudiadas.

### **3. Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico**

#### **Capítulo Uno**

##### **3.1. Clínicas privadas en el Ecuador, su historia y rango de influencia**

###### **a. Sistema de salud en el Ecuador**

Según la Agencia de Noticias Los Andes, en septiembre del 2013, “el Ecuador tiene uno de los mejores sistemas de salud en el mundo, la base de datos de Bloomberg determinó que la eficiencia del sistema sanitario de Ecuador se sitúa en el puesto 20 a nivel mundial.

Los cambios que se han dado en el desarrollo social del Ecuador en el periodo 2007-2012 fueron sobresalientes. En la rendición de cuentas, los datos destacaron que actualmente existen 140 hospitales de la Red Pública de salud, se construyen 22 nuevos hospitales públicos y otros 24 están en proceso de remodelación.

Los hospitales de la red pública de salud son equipados con tecnología de punta para entregar servicios de consulta externa, especialidades clínicas y quirúrgicas, emergencia y sala de primera acogida, hospitalización, unidad de cuidados intensivos, neonatología, servicios de apoyo diagnóstico y otros servicios como endoscopia, colonoscopia, broncoscopia y colposcopia. La base de datos de Bloomberg Best and Worst indica que el sistema de salud de Ecuador supera en eficiencia a Cuba, Brasil, Colombia, Argentina, Venezuela, Perú y Estados Unidos.”

Al buscar en Google cuántos países hay en el 2015, la respuesta es 206 en todo el mundo, con 190 reconocidos internacionalmente y 16 reconocidos parcialmente. Ahora bien, estar en el puesto número 20 de 206 es motivo de orgullo para todos los ecuatorianos. Mejor todavía, es el hecho de que somos los número 20 al proveer salud de calidad para sus ciudadanos.

##### **3.2. Historia y características de las clínicas privadas**

La palabra Clínica viene del término griego Klini que significa cama o lecho. En la antigüedad, clínica era el diagnóstico de una enfermedad o trastorno realizado al pie de la cama del enfermo. Después, con el diagnóstico de la enfermedad, el doctor

podía continuar con el tratamiento a fin de que el paciente recuperara la salud. Con estos modestos inicios, nace la clínica de tratamiento de enfermedades.

En los países en los que la salud pública es gratis, como en el Ecuador, la gente puede optar por la salud privada para recibir los tratamientos más rápidamente. Los servicios de salud pública pueden verse sobrepasados por la demanda, lo que lleva a largas esperas para ver a especialistas y largas filas en los consultorios médicos y las clínicas públicas. Acudir a un proveedor de servicios de salud privado es una forma de acceder a un médico más rápidamente, pero a un costo adicional. Sin embargo, en Ecuador, para evitar la sobredemanda de los hospitales o la falta de especialistas para ciertas enfermedades, se ha logrado una alianza estratégica con muchas clínicas privadas.

A diferencia de los sistemas de salud pública que reciben apoyo del gobierno, la salud privada es un mercado abierto en el que los proveedores de salud compiten por los clientes. Además de mantenerse fieles a una teoría del sistema económico capitalista, fuerza a los proveedores a tomar acciones como lo es la baja de los precios o su mejoramiento, para que puedan seguir dando ganancias. Los proveedores de servicios que no dan los servicios que los clientes quieren fallarán, dejando solamente a los mejores entre los que la gente puede elegir.

Cuando los pacientes tienen suficientes recursos económicos, ellos pueden elegir entre la salud pública y la privada. Por supuesto, en ocasiones, en el Ecuador, algunas clínicas privadas generalmente incluyen una gama más amplia de tratamientos y servicios.

### **3.3. Beneficio social de las clínicas privadas**

El Sistema de sanidad privada consiste en el conjunto de recursos y servicios sanitarios con titularidad privada para atender la salud de los ciudadanos de un país. En el Ecuador, este sistema está compuesto por un conjunto de empresas privadas que ofrecen sus servicios sanitarios desde la prevención de la salud a la asistencia médica frente a las enfermedades. A más de ello, brindan comodidad y privacidad para el paciente y para uno de sus familiares. Al realizar nuestra investigación en las tres clínicas privadas del centro de la ciudad de Portoviejo, en los tres casos, ellos permiten que un familiar esté al lado del paciente las 24 horas del día. Además, en

horas de visita, el resto de la familia los puede acompañar para disfrutar de momentos amenos.

Respecto al tema del confort y comodidad, el administrador de la Clínica San Antonio dijo que “ellos se consideran también como un hotel. Por ello, no está de más proporcionar algunas comodidades al paciente y los familiares”. Al fin y al cabo, esto podría colaborar mucho a la recuperación del paciente y hacer más agradable algo que en sí resulta un poco estresante.

Como el sistema de sanidad privada genera sus propios recursos, el sistema de sanidad pública es diferente pues depende del estado para solventar sus gastos. De todas maneras, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador regula a ambos sistemas de sanidad, el privado y el público.

#### **a. Características de la sanidad privada**

Cada ecuatoriano decide cuánto dinero invertir en su salud y dónde hacerlo. El Usuario es el que decide cuándo ser atendido en su consulta médica. Los exámenes de diagnóstico se realizan de forma inmediata. El acceso a especialistas es muy rápido. Garantiza privacidad en la atención médica y en su historial clínico. Ventajas en comodidad para un acompañante en caso de ingreso hospitalario. Acceso a las últimas técnicas médicas. Acceso a tratamientos médicos alternativos y terapias naturales como la homeopatía.

### **3.4. Lo bueno y lo malo de la sanidad privada**

Como todos los negocios el sistema de sanidad privada para un país tiene su parte positiva y su parte negativa, al igual ocurre con la sanidad pública. Ambas en su ideología son perfectas con un buen y justo uso, pero la realidad suele ser bien distinta pues suele haber perversiones del sistema por no haber límites a la ambición humana.

La respuesta de este tipo de sanidad va a ser muy distinta según la clase social de que se trate. Para las clases sociales media y alta, con sueldos e ingresos elevados, les va a ser cómodo y fácil invertir cada mes en un seguro sanitario. Podrán escoger entre las mejores clínicas, los mejores servicios y especialistas sin el menor problema económico. En sus manos, se encuentra cuánto dinero invertir, cuándo hacerlo y

dónde obtener una máxima optimización entre calidad y precio de la sanidad contratada.

Para la clase baja con ingresos bajos o nulos, sus necesidades básicas de vida no están cubiertas. Por ello, le va a ser muy difícil dedicar una parte de sus ingresos en su salud para un seguro sanitario. Además, si lo hace, se verá obligado a hacerlo en los centros más económicos que ofrezcan unas coberturas mínimas. Claro, como en Ecuador existen clínicas para personas de clase alta y media baja, tendrá que aceptar las clínicas y especialistas que le correspondan sin poder escoger.

#### **a. Las empresas y clínicas privadas: problemas a los que se enfrenta**

Como cualquier empresa del mercado, que sea una empresa sanitaria no rompe con el esquema económico de maximizar el beneficio a mínimo coste. Es muy sencillo entender el sistema de libre mercado promulgado por las ideas neoliberales en cualquier empresa productiva. En algunos casos, los ingresos se obtienen de lo que el cliente invierte en el seguro, a más clientes aumentan los ingresos. La otra parte de beneficios se obtiene por la optimización de las coberturas.

Además, este tipo de empresas dedicadas a la salud humana deben cubrir unos gastos imprevistos. Por ejemplo, es muy frecuente que los problemas de salud lleguen a complicaciones inesperadas y estas empresas tendrán que hacer frente a estos gastos imprevistos. De hecho, es aquí donde se encuentra el problema de que el sistema sanitario sea rentable o no, ya que estos casos son los más graves: complicaciones en intervenciones quirúrgicas, personas con muchas patologías, es decir, que una enfermedad agrava a otra.

Para las empresas sanitarias otro fenómeno que se tendrán que enfrentar es a la competencia del libre mercado, coberturas ofrecidas en relación a los precios de afiliación al seguro, y a la competencia de especialistas, pues la fama de los médicos de prestigio e importancia hará que su contratación sea una inversión que afectará de una manera importante en la obtención de beneficios. Por último, otra parte que afectará a estos beneficios será afrontar el problema de indemnizaciones en caso de los fracasos y errores médicos en tratamientos e intervenciones.

Lo más probable es que con este sistema aparezcan numerosas empresas ofreciendo coberturas distintas a distintos precios de afiliación a los seguros sanitarios, rompiendo así la universalidad de la que disfruta la sanidad pública. De

esta manera, se van a poder encontrar empresas sanitarias adaptadas a los diferentes bolsillos de los ciudadanos según sus capacidades económicas. Claro, en algunos casos, se generaran empresas de prestigio con especialistas de prestigio. Sin embargo, en otros casos, aparecerán clínicas de dudosa especialidad médica a la que asistirán personas con pocos ingresos.

### **b. Derechos de los usuarios o clientes**

En el caso de las compañías aseguradoras de servicios de salud, los usuarios tendrán que prestar mucha atención a la letra pequeña de los contratos de afiliación de estas empresas, estudiar bien los documentos para relacionar bien precio y calidad de los servicios ofrecidos. Tendrán que asegurarse que cualquier problema de salud importante y que a la mínima complicación, dicha compañía contratada les pueda cubrir los gastos. Y otra es controlar por ejemplo que tipo de pruebas diagnósticas entran, cuántos análisis, cuántas radiografías, endoscopias, ecografías, etc. ¿Va a ser ilimitado este tipo de pruebas?, ¿se va poder realizar todo lo que necesite?, o ¿tendrá unos límites el seguro y si necesita más pruebas se las tendrá que pagar a parte?

Dentro del libre mercado, una clínica que no funcione bien va a perder ingresos porque los usuarios se irán a otra mejor. Por esta razón, aquellas empresas que deseen mantener su prestigio y un nivel social tendrán que tener a sus asegurados contentos ofreciéndoles los servicios que ellos desean. En vista de ello, es preciso que haya un buen sistema de reclamaciones y denuncias para que los usuarios puedan ejercer sus derechos cuando las empresas no cumplan con sus contratos con los asegurados. Así se genera una competencia sana entre empresas ofreciendo servicios de calidad y óptimos.

### **c. Respuesta a los problemas que se generan en una sanidad de libre mercado**

La respuesta, la solución se encuentra en una responsabilidad social empresarial, la RSE. Los límites del libre mercado que repercuten en la salud de los ciudadanos se encuentran en que las empresas apliquen en su gestión la ética empresarial. Esta responsabilidad tiene que ser dirigida a clientes y a personal sanitario.

La responsabilidad social aplicada a los clientes permite que no haya abusos en los contratos ni exista la letra pequeña. Se trata de que haya transparencia en los contratos realizados, que quede claro las pruebas diagnósticas que entran y que no entran. Al proceder con honestidad, entre ambas partes, se podrán crear buenos ciudadanos corporativos y se ayuda a resolver muchos problemas sociales. En realidad, al hacer negocio de una manera inteligente, el presupuesto alcanza para cumplir todas las normas de la comunidad y hasta para ser responsable con el medio ambiente. Finalmente, al beneficiar a la sociedad, cualquier empresa aumenta su valor a los ojos de sus consumidores o usuarios y ello mejora la imagen de una empresa, atrayendo más usuarios a la clínica.

Al comprobar que los directivos respetan la honestidad y valores morales elevados, todo el personal de la empresa se vería obligado a seguir y actuar según el código ético empresarial de dar un buen servicio de calidad y con calidez al usuario. De hecho, cuando la moral y la ética reina en una clínica, se producen otras mejoras. Por ejemplo, se crea una consciencia comunitaria y se puede hasta ahorrar enormes cantidades de dinero al ahorrar electricidad o usarla de manera eficiente.

### **3.5. Impacto social geográfico de las clínicas privadas de Portoviejo en la provincia de Manabí**

Manabí es la tercera provincia más poblada y es la quinta más grande en geografía del país. Geográficamente, en la ciudad de Portoviejo, la Clínica San Antonio, la Clínica Santa Teresita y la Clínica Santa Margarita se encuentran en todo el centro de la capital de la Provincia de Manabí. Gracias a esta ubicación privilegiada, los habitantes de la capital de los manabitas no deben viajar mucho para beneficiarse de sus servicios.

A más de ello, en lo que pudimos apreciar y percibir, la mayoría de las personas que laboran en estas instalaciones se sienten contentas de trabajar allí. Es más, además de ganarse la vida honradamente, en muchas de las entrevistas que sostuvimos con el personal de mantenimiento, enfermería o de la administración, todos gozaban de un sentido de logro y satisfacción al servir al prójimo en los momentos más críticos de sus vidas. A decir verdad, estar enfermo o enferma no es una cosa grata. Sin embargo, al estar rodeado de gente que se interese por uno y de sus cosas, seguro que alivia muchos pesares.

Por último, además de proporcionar trabajo a cerca de mil familias, en conjunto, las tres clínicas del centro de Portoviejo han generado en su entorno un movimiento comercial favorable para todos. En efecto, al escarbar en la historia, muchos afirmaron que los restaurantes, comedores, bares, farmacias y otros negocios informales, cada vez más han mejorado sus instalaciones y los servicios que brindan puertas adentro.

Por esta razón, en este 2015, al salir de una de las tres clínicas y a unos pocos pasos, se puede degustar de deliciosos platos manabitas y de muchas bebidas. Sobre los laboratorios y farmacias, ocurre lo mismo que están dentro de las mismas clínicas o afuera de ellas.

## Capítulo dos

### 3.6. Clínicas privadas en el centro de la ciudad de Portoviejo

#### a. Clínica Santa Teresita de la parroquia 18 de Octubre de Portoviejo

En Portoviejo, la Clínica Santa Teresita brinda sus servicios en la calle Francisco de Paula Moreira 304 y Avenida Manabí. Para diciembre del 2015, los diferentes departamentos de la clínica se ubican en un edificio de 4 pisos, con parqueadero privado en su interior.

Al entrevistar a su Administrador, el Lcdo. Luis Bello, él nos informó que la Clínica Santa Teresita fue fundada el 25 de junio del 2005, es decir, el mismo día que se celebra la creación de la Universidad Técnica de Manabí, y la provincialización de Manabí. Con esta nota agradable, continuó la entrevista afirmando que en este 2015, la Clínica Santa Teresita cumplió 10 años de vida laboral y de servicio a la noble población de la provincia de Manabí. La Clínica Santa Teresita brinda sus necesarios y valiosos servicios a toda la provincia de Manabí, es decir, a las personas de los 22 cantones de Manabí.

En palabras de su administrador, la Clínica Santa Teresita cuenta con 11 camas, 9 sencillas y 2 dobles. Sobre el precio, 50 dólares el día para la sencilla y 60 para la doble. Claro, las habitaciones están bien equipadas, con aire acondicionado, televisor, etc. A más de ello, para los casos de emergencia, cuentan con una amplia y bien equipada ambulancia. Con respecto a los accionistas, 11 personas son los dueños de toda la clínica. De entre ellos, sobresale la señora María Teresa Intriago de Farfán, que fue la mentalizadora o la creadora de la clínica y de cuya persona salió el nombre “Teresita”.

Sobre la parte administrativa, 9 personas forman su nómina en este orden: 1 administrador, 1 contador, 3 asistentes administrativos y 4 oficinistas que se encargan de manejar los Seguros Privados. En cuanto a los profesionales de la salud que laboran en esta acogedora clínica, existen: 5 médicos de planta, 6 enfermeras y 4 laboriosos empleados de mantenimiento.

En total, la Clínica Santa Teresita emplea a 24 personas. En palabras de su administrador, su fuerte o lo que atrae a los usuarios a esta clínica es la especialidad de traumatología, pues cuentan con algunos traumatólogos de primera calidad.

Asimismo, con precios módicos, esta clínica ofrece para el uso de otros cirujanos un moderno quirófano totalmente equipado a 80 dólares la hora.

Finalmente, para concluir la entrevista, le solicitamos al señor Administrador que nos diera un mensaje para todos los manabitas. Amigo de las cosas claras y enemigo de la corrupción, nos dijo: “Me gustaría que todos los que manejamos la salud privada de nuestra ciudad obremos de una manera correcta, sin padrinazgos. Además, sería bueno que los que controlan la salud de la provincia establezcan los mismos parámetros de calidad para todos”.

### **b. Clínica Santa Margarita de la parroquia Andrés de Vera de Portoviejo**

Con una ubicación estratégica en la calle Chile 215 entre la calle Colón y 18 de Octubre, la Clínica Santa Margarita se levanta con dos enormes edificios de cuatro pisos. En sus alrededores, por los cuatro puntos cardinales, se puede observar sus modernas instalaciones. Gracias a estos dos edificios, al tiempo de esta investigación, la Clínica Santa Margarita era la más grande de toda la ciudad de Portoviejo. Además, como dato arquitectónico vanguardista, un elegante puente peatonal elevadizo sobre los diez metros de altura comunica los dos edificios y adorna el conjunto de una manera futurista.

Según los registros históricos, el creador de esta clínica es el doctor Cirujano Plástico Álvaro Párraga Bravo, quien en septiembre del 2008 creó la clínica con vida jurídica. Sobre el nombre de la clínica, su fundador utilizó el nombre de su madre. Al tiempo de nuestra investigación, es decir, en diciembre del 2015, la clínica tenía solamente siete años. Sin embargo, en tan poco tiempo, la clínica Santa Margarita contaba con 5 quirófanos y 26 habitaciones para su servicio a la provincia de Manabí. En estas 26 habitaciones, existen 32 camas para los pacientes que necesitan atención médica profesional.

Sobre los doctores residentes o médicos cirujanos, la clínica cuenta con 8 profesionales: 4 para la hospitalización, 4 para terapia intensiva. Con respeto a los médicos con contrato de prestación de servicio, la clínica acoge a 100 profesionales de la salud. Ahora bien, contando a todas las personas que laboran allí, la suma totaliza 42.

Hablando sobre la gerencia de la clínica, la autoridad máxima es la Dra Merli Orellana, quien cumple las funciones de Gerente general y quien es la esposa del Dr.

Álvaro Párraga Bravo, fundador de la Clínica. Después de ella, la administración continúa con el administrador, el Ing. Marcelo Parreño Bravo, primo del fundador. A continuación, tres jefes de personal administran las tres áreas críticas de la clínica: la hospitalización, la Unidad de Cuidados Intensivos y el área de quirófanos.

Según su página web, este sitio de internet informa: “nos dedicamos a las siguientes actividades y ofrecemos los siguientes servicios: ambulancia, cirugía estética, cirugía general, cirugía laparoscópica, cirugía plástica, emergencia las 24 horas, ginecología, terapia intensiva y laboratorio.”

En el tríptico promocional, la Clínica Santa Margarita indica: “Somos una Clínica que presta servicios de salud con una cálida atención, en un ambiente familiar y precautelando el confort en el paciente y el personal médico. Además, la hoja volante muestra fotos que corroboran la siguiente afirmación: “contamos con ascensor que permiten el traslado a cualquier área de la Clínica. Con área Neonatal y área quirúrgica, la Clínica dispone de 5 quirófanos completos, dos adecuadamente equipados para la realización de cualquier tipo de intervención quirúrgica y dos de exclusividad gineco-obstetricia y área contigua para la atención integral del recién nacido (área materno infantil)”.

Sobre las habitaciones, el mismo tríptico informa: “Las habitaciones amplias cuentan con aire acondicionado, televisor, refrigeradora, baño, cama para acompañante, etc. Asimismo, contamos con habitaciones económicas. Contamos con laboratorio clínico y farmacia. Cumplimiento de todos los requisitos, normas y manuales de Bioseguridad en la prestación del servicio de salud durante los procedimientos médico-quirúrgicos.

### **c. Clínica San Antonio de la parroquia 18 de Octubre Portoviejo**

Conocida en Portoviejo por su longevidad en el mercado de la sanidad privada, la Clínica San Antonio se fundó el 28 de Agosto de 1980 con el sueño de ofrecer los mejores servicios médicos. Con esta fecha en mente, concluimos que esta clínica privada tiene 35 años de vida institucional. Además, esta institución es la más antigua de la ciudad de Portoviejo y de la provincia de Manabí., su negocio está muy posicionado en la mente de todos los manabitas. De hecho, como fue la primera en este negocio, con los años y su ardua labor, se ha ganado el primer lugar como centro privado de asistencia médica.

Según los empleados más antiguos que entrevistamos en diciembre del 2015, cuando la Clínica San Antonio llegó a su actual ubicación en la calle Paulo Emilio Macías y Avenida Reales Tamarindos, los alrededores de ella estaban cubiertos de montes y el lugar era poco agradable a la vista. De hecho, al principio, había pocas casas y lo que más existía por el lugar eran malos comentarios de la ciudadela. No obstante, con la llegada de la clínica, la cosa cambió.

Poco a poco, llegaron los restaurantes, farmacias y otros negocios que embellecieron la zona y le aportaron el ambiente agradable y ordenado que ahora se disfruta. Mejor todavía, en la actualidad, muchos moradores del sector usan la ubicación de la clínica como referencia geográfica. Claro, de ello, todos se sienten muy orgullosos.

Con respecto a sus fundadores, cinco son los accionistas que colaboraron juntos para levantar esta empresa, llamada ANCLINSA CIA. LTDA. Sin embargo, tras bastidores, algunas personas señalan al doctor Raúl Melitón García Cañarte como el mentalizador de la creación de esta clínica. Sobre él, aunque en estatura es el más pequeño de los cinco, él es un gran visionario. Con respecto a los otros cuatro accionistas, ellos son: el Dr. Leisbert Guillen Vélez, Dr. Ignacio Plutarco Busetta Loor, Dr. Robespierre Pinoargote y el Dr. Galo Manuel Guanoluisa.

En un diálogo abierto con el Gerente General de la clínica el Ing. César Coronel Ortiz, él sostuvo que los factores que determinan el éxito de la Clínica San Antonio son: los médicos de primer nivel, el grado óptimo de atención, cuidar mucho los grados de asepsia de los diferentes departamentos. El pasar del tiempo, porque en el 2015 es la más antigua de la ciudad.

Con respecto a la rentabilidad económica, la Clínica San Antonia tiene dos tipos de ingresos: Primero obtiene capital del sistema privado y el segundo consigue réditos al formar parte de la red pública al ofrecer servicios médicos a los militares del Ecuador y el IESS. Sobre este mismo tema, antes de fijar los precios de sus servicios, los directivos de la Clínica realizan un estudio de mercado de la zona de Manabí. Sobra decir que ellos no cobran lo mismo que clínicas de Quito y Guayaquil, donde los ingresos económicos son más altos.

Hablando sobre sus dos edificios, la Clínica San Antonio es un complejo médico. Donde con propiedad horizontal, muchos doctores son los dueños de sus consultorios médicos. Sobre la facturación al paciente, cada doctor factura por su lado. Sin embargo, como clínica privada, la clínica San Antonio factura por la hospitalización,

la UCI y quirófanos. Con respecto a la farmacia y los laboratorios, estos departamentos también poseen su propio dueño o administrador.

Sobre la capacitación de los que allí laboran, la clínica invierte mucho dinero en mejorar o perfeccionar a su capital humano. De hecho, para que cada trabajador se comporte de una manera ética y moral, al momento de la contratación, la clínica le facilita al nuevo servidor el reglamento interno en forma de un libro sobre la conducta y profesionalismo que se espera de él o de ella. Sobre este reglamento, leímos algunas de sus páginas. Mientras lo examinábamos, la secretaria nos aseguró que fue elaborado por dos abogados y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Sin duda, esta guía de conducta y desempeño laboral realmente les ilumina la mente a los trabajadores sobre lo que se espera de ellos.

Para introducir las bondades y calidez de esta clínica de la ciudad de Portoviejo, se reseña que su logo pregona este mensaje: “ser mejores para servir mejor”. Con esta noble misión en la vida, la clínica San Antonio se encuentra en el pleno centro de Portoviejo, en la Avenida Paulo Emilio Macías y Avenida Reales Tamarindos. Para conocer mejor a esta clínica, solo basta con revisar su página web en internet. Allí, sus avisos afirman: “Somos el principal Centro de Salud Privado de la Provincia y estamos capacitados para atenderlo a Ud. y familia. Contamos con un equipo de más de 80 profesionales de la salud de diversas especialidades: médicos, enfermeras, matronas, kinesiólogos, tecnólogos médicos, entre otros.

Nuestra infraestructura comprende: ambulancias, centro médico con 10 puntos de venta de bonos electrónicos, laboratorio clínico, imagenología, ecotomografías (ginecológica, obstétrica, vascular, abdominal, renal, pelviana, tiroidea, etc.), resonancia nuclear magnética, endoscopías, vacunatorio, sala de procedimientos de cirugía menor y pabellón de yesos, 22 camas para hospitalización, 2 pabellones quirúrgicos de cirugía mayor, unidad de recién nacidos implementada con incubadoras y fototerapia. Registramos anualmente más de 95000 consultas ambulatorias, 15.000 procedimientos médicos, más de 2.000 cirugías mayores, 2.800 hospitalizaciones y 720 partos. Nos esforzamos día a día en entregar una atención de salud de calidad centrada en el respeto de la persona.

### **Reserva de hora Online**

Cuidar de tu salud nunca fue tan fácil. En Clínica San Antonio puedes reservar tu hora y especialista online.

### **Resultados de Exámenes**

Te ayudamos para que no descuides tu salud. Consulta el resultado de tus exámenes sin moverte de tu casa.

### **Presupuestos Médicos**

Confía tu salud en nuestras manos. Solicita tu presupuesto quirúrgico indicando tu cobertura Fonasa o Isapre completando el formulario.

Además, la Clínica San Antonio ofrece: servicio de hospitalización, servicio de imagenología. La clínica San Antonio ofrece a sus pacientes los más variados servicios complementarios como apoyo a las especialidades médicas, centro kinesiológico, consultas Centro Médico, laboratorio vacunatorio privado para adultos niños y lactantes.

<p><b>1. Centro Médico:</b> Consultas Médicas Adultos. Consultas Médicas Infantiles. Kinesiología. Salas de procedimientos. Odontología.</p>	<p><b>2. Hospitalización:</b> 16 Cómodas salas individuales. 2 pabellones de cirugía mayor.</p>	<p><b>3. Servicios de Apoyo:</b> Imagenología (Scanner, Rayos, Mamografías, Ecografías). Cardiología. Laboratorio Clínico. Vacunatorio. Endoscopías</p>	<p><b>4. Otros:</b> TV y Wi-Fi. Cómodas salas de espera. Bono electrónico. Cafetería. Óptica.</p>
--	---	---	---

Fuente: clínica "San Antonio  
Elaborado por: Los autores de la tesis

## Capítulo tres

### 3.7. Cadena de valor, competitividad y ventaja competitiva

#### a. La cadena de valor

Este concepto fue definido por Michael Porter (Porter, 1985), resultando necesario para la gerencia estratégica de costos por su aporte con el enfoque global externo. Podemos decir que el análisis de la cadena de valor es un enfoque que implica una visión amplia con el objetivo de identificar las actividades que crean valor. (Fuente M. Porter: Ventaja Competitiva, Ed. CECOSA, 9na reimpresión, 1993, página 53).

El análisis de la cadena de valor es sumamente importante para determinar en qué lugar de esta cadena, la empresa puede aumentar o disminuir sus costos. Esta herramienta se considera estratégica para lograr una ventaja competitiva sostenible. (Golpe; 2014, pág. 5)

Las empresas están formadas por un conjunto de actividades. La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas, relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.



Fuente: libro Ser Competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones “Michael Porter”

Además, según la Facultad de Ingeniería Comercial de la Universidad Católica de Valparaíso, la cadena de valor también puede ser definida como “un conjunto de actividades que realiza una empresa o negocio para crear un valor agregado en los servicios que ofrece. Asimismo, la cadena de valor es un excelente modelo para realizar un diagnóstico interno de detección de fortalezas y debilidades para detectar ventajas competitivas, ya que le permite a la empresa en actividades que son estratégicamente relevantes” para ser superior a la competencia.

Por último, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, el fortalecimiento de las cadenas de valor permite cerrar brechas estructurales, a través del fortalecimiento de todos los actores productivos, en particular los pequeños productores. En 2013, la labor de la CEPAL en la región se concentró en el lanzamiento de iniciativas públicas concretas de fortalecimiento de las cadenas de valor, con el apoyo de los gobiernos al más alto nivel.

Una vez en el contexto de Manabí y Portoviejo específicamente, las empresas se dividen en dos grandes grupos: las que ofrecen productos y las que brindan servicios. Como las clínicas privadas brindan servicios, al explicar qué es la cadena de valor, la competitividad y la ventaja competitiva nos referiremos exclusivamente al tema de ofrecer servicio (Golpe 2014, pág. 5)

Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización, y por consiguiente, se trata de las empresas que forman parte de los eslabones (Cepal 2014, pág. 81).

Desde la premisa de que el desarrollo de cadenas de valor es un proceso de aprendizaje y cambio de relaciones entre actores, se desarrollaron herramientas para la identificación de actores y la funcionalidad de sus relaciones, y el diagnóstico de cómo funciona la articulación entre ellos y ellas (Cooperación Suiza en América Central 2013, pág. 5).

Entendida su importancia, se explicará que una cadena de valor se divide en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

## **b. Actividades primarias**

Logística Interna.- se encarga de gestionar, recibir y almacenar los insumos médicos o los materiales de oficina, limpieza, lavandería y todo lo relacionado con la estadía del paciente.

Operaciones.- se encarga de todos los servicios que recibe el paciente mientras este en la clínica.

Logística Exterior.- se encarga de facturar los servicios prestados o los insumos utilizados.

Marketing y Ventas.- se encarga de promocionar la clínica y de establecer convenios con empresas, seguros, etc.

Servicios.- se encarga de la garantía, la supervisión de los servicios prestados de la clínica y de la reparación y mantenimiento de los equipos médicos.

### **c. Actividades de apoyo**

Infraestructura de una Clínica Privada.- se refiere a la planificación, contabilidad y las finanzas.

Gestión de Recursos Humanos.- se encarga a la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

Desarrollo de la Tecnología.- tiene que ver con todos los equipos tecnológicos o médicos que se emplean para ofrecer el servicio médico.

Abastecimiento o aprovisionamiento.- se ocupa de la compra de todo lo que necesita una clínica privada.

### **d. La competitividad**

La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los clientes o consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijando una cierta calidad. Concebida de esta manera, se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

Con frecuencia, se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

La competitividad puede definirse de manera clara, cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos u ofrece sus servicios en un mercado bien definido. En ese caso, una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas.

Aplicado a un país, el concepto de "competitividad" es más dudoso, ya que un país no es una empresa y el principio de la ventaja comparativa establece que dados dos países con fronteras de posibilidades de producción adecuadas encontrarán especializaciones mutuamente beneficiosas que garanticen la continuidad del comercio, sin que la viabilidad económica de uno de los dos países esté comprometida.

Por otro lado, según Henry Mintzberg, "competitividad se entiende como la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Además, se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Por último, las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. Esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades". (Mintzberg, Henry: "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos". Editora Prentic Hall Hisp

(MarcadorDePosición1)

(MarcadorDePosición2)

(MarcadorDePosición1)anoamericana. 1997)

Históricamente, las naciones que hoy día son desarrolladas han construido su competitividad a partir de la manufactura. Hasta después de la segunda guerra mundial, las naciones tendieron a asegurar competitividad y acceso a las actividades de alta calidad a través de la protección de las manufacturas. El éxito de las teorías de libre comercio en la protección económica no estuvo equiparado en los círculos políticos y de negocios hasta entonces. En el mundo de hoy día con libre comercio, los objetivos son los mismos pero los significados más sutiles.

Sin embargo, los países industrializados tienen mecanismos para proteger sus actividades con alto puntaje en el índice de calidad y algunos de ellos incluso con bajo puntaje, particularmente agricultura y pesca pero por razones opuestas. En nombre de la competitividad, es decir elevar los niveles de ingreso nacional a través de la competencia imperfecta, la Unión Europea apoya el proyecto Airbus. En nombre de la cohesión (distribución de ingresos) los mismos Estados Unidos apoyan a sus agricultores que están involucrados en actividades que operan muy cercanamente a la competencia perfecta escudados por «rentas de la industria», la manera en que sus compatriotas están ubicados en la industria manufacturera.

Las raíces de la controversia sobre la competitividad están ya presentes en Adam Smith. Por una parte el ideal de Smith fue la agricultura, solamente que él vio a los mercados trabajando de manera cercanamente perfecta. De otro lado, él vio en su época más cambios técnicos en la manufactura e imaginó que la causa de ello podía ser «la imposibilidad de hacer una separación tan completa y entera de todas las diferentes ramas de trabajo empleadas en la agricultura». ». (*socialismo y participación* 72, lima, diciembre, 1995, pp 21–40, erik s. Reinert, el concepto «competitividad» y sus predecesores, competitividad como un poder para la prosecución de una competencia imperfecta dinámica)

Todos los países actualmente industrializados, empezando con Inglaterra, parecen haber crecido con una específica ideología o estrategia donde las actividades que proveen competencia imperfecta han sido singularizadas y protegidas. Estas actividades «buenas» proporcionan riqueza que se deriva al resto de la nación; ellas proporcionan «poder productivo nacional», «capacidad productiva» o como nosotros lo llamamos hoy día: «competitividad».

### **e. Ventaja competitiva**

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee un producto o marca que presenta determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores. Esta ventaja se puede alcanzar vía coste o vía diferenciación (Fuentes 2014, pág. 10)

Una estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. La obtención de ventaja competitiva es fundamental para desarrollar una adecuada estrategia (Munuera y Rodríguez; 2012).

Por lo tanto, hay que pensar a las actividades involucradas desde una perspectiva sistémica, en la que cualquier cambio (tecnológico, organizativo, formación de recursos humanos) que se produzca en una determinada fase seguramente requerirá de un cambio en el mismo sentido por parte de la fase anterior (por ejemplo: proveedores, servicios, logística, investigación) o siguiente (elaboración de productos intermedios y/o finales, comercialización, distribución, logística, marketing) (Flasco; 2013, pág. 4).

Por otro lado, la competencia entre rivales nacionales estimula la creación y mejora de la ventaja competitiva, pues impulsa a las empresas a innovar y mejorar. Esta competencia entre empresas, o clínicas privadas, obliga a reducir costos, mejorar la calidad de los servicios, así como una nueva variedad y diversificación de servicios para el cliente. Además, la competencia interna ayuda a anular las ventajas de una cierta empresa por el simple hecho de estar en una nación determinada (costo de mano de obra, acceso al mercado, etc.) y esto la obliga a innovar y avanzar más allá de estas ventajas (Buendía 2013, pág. 62).

La conceptualización de ventaja competitiva como aquella condición que ocurre cuando el precio es mayor al costo de oportunidad de los recursos necesarios para su producción y venta considera que las empresas, incluso en una misma industria, pueden enfrentar distintos niveles de riesgo y de madurez del negocio (Tarziján 2011, pág. 3).

La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es

entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse (Cabrera 2011, pág. 14).

La innovación tecnológica constituye también un factor importante de la competitividad y está relacionado con la capacidad de innovación; puesto que, en la actualidad, se habla del desarrollo científico y tecnológico. La tecnología consiste en la aplicación de los nuevos conocimientos a la producción de bienes y servicios (Fernández 2011, pág. de introducción)

### **3.8. Las cinco actividades primarias de las clínicas privadas de Portoviejo.**

Antes de explicar este tema, se debe aclarar que las clínicas privadas de Portoviejo ya disponen un sistema de administración con sus propias estrategias de mercado. En vista de ello, reconocemos que nuestro objetivo al realizar esta tesis, fue entender o tratar de entender cómo funciona una clínica moderna con políticas eficientes de negocios. Por eso, desde el primer día que empezamos este proyecto investigativo, nuestro trabajo fue explicar la cadena de valor y tratar de armonizar sus ideas con lo que están haciendo las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.

Con respecto a ello, las clínicas privadas de Portoviejo poseen una cadena de valor ajustada a su realidad que les ha permitido progresar económicamente durante todos estos años. Además, en nuestra provincia, aunque se producen cambios buenos de todo tipo, eso toma tiempo. Por último, los cambios en la cadena valor se están dando pero no en su totalidad. En lo que nosotros pudimos constatar, es que sí está empleando la cadena de valores pero no de forma completa.

Al parecer, debido a la falta de capital, en Manabí, una clínica se crea con el dinero de muchas personas. Por esa razón, todas ellas participan en la creación de la administración interna que rige o gobierna la clínica. Además, en materia de administración comercial o de tendencias estratégicas de mercado, las clínicas de Portoviejo están un poco rezagadas. Por esta causa, al tratar de crear la cadena de valor de una clínica en Portoviejo, nos encontramos con la poca colaboración de algunos dueños de las clínicas. Sin embargo, al final, armamos nuestra cadena de valor de una clínica en Portoviejo.

Durante esta labor, resultó evidente que cada una de las tres clínicas sirve a un estrato social y económico de la provincia de Manabí. Por ejemplo, la clínica Santa Teresita presta sus servicios a personas de clase social media y baja; la Santa Marianita, a los de clase media y alta y la San Antonio, que se la considera para los ricos de la provincia. Con estas características únicas, nuestro estudio de mercado y comercial de las clínicas de Portoviejo seguro aportará muchas nuevas ideas comerciales en este siglo XXI.

Ahora bien, como las actividades primarias de una cadena de valor son las que intervienen en la creación del servicio de salud, se las divide en cinco características que son:

#### **a. Logística interna**

La logística interna tiene que ver con la compra o adquisición de insumos médicos para realizar las cirugías o muchos tratamientos médicos. Además, como una clínica funciona como una especie de hotel, la logística interna también se encarga de la adquisición de todos los artículos que el paciente o su acompañante necesite durante su estadía.

Una vez obtenidos los insumos o los artículos básicos de alimentación, aseo personal, entretenimiento y confort, estos materiales deben ser almacenados de tal manera que fácilmente puedan ser empleados por las enfermeras, los doctores o por los empleados de mantenimiento que se aseguran de que las habitaciones estén surtidas con las comodidades modernas de una persona que utiliza una clínica privada.

Hecho esto, se debe hacer un inventario informático sobre los insumos y artículos adquiridos. De tal manera, de que todo el personal de la clínica sepa en tiempo real de la provisión de insumos médicos.

#### **b. Operaciones**

Las operaciones de una clínica privada, son todas aquellas actividades que se realizan en favor del paciente que busca atención médica. Por ello, las operaciones van desde el ingreso del paciente hasta su dada de alta o feliz recuperación. Claro, mientras se encuentra en sus instalaciones, la comodidad y las expectativas

individuales de él o de ella también son una prioridad. Para el efecto, parte del personal de la clínica se encarga de esta necesaria parte de la cadena de valor de la clínica privada. De hecho, aunque resulte increíble, en ocasiones, es lo que más recuerda el paciente una vez recuperado de su dolencia o enfermedad.

Sobre este particular, en la Clínica San Antonio, a diario, un equipo de empleados capacitados hace que todas las habitaciones estén bien climatizadas, con un televisor y que no falte ningún implemento en el baño del paciente.

### **c. Logística externa**

Una vez estabilizado el paciente, para no tener una recaída, se debe continuar con un tratamiento a fin de recuperar totalmente la salud. Con este fin, la logística externa se encarga de hacer el seguimiento y de crear un horario para el médico de cabecera y los especialistas. Además, esta parte de la cadena de valor aumenta el cariño del paciente hacia las tres clínicas privadas pues se nota el interés y preocupación de todos los que allí laboran.

### **d. Marketing y publicidad**

Como el tema del marketing y publicidad les resulta caro y dificultoso para los administradores y dueños de las clínicas, sabiamente, ellos han encontrado maneras de promocionar sus servicios de una manera más sutil. Primero, ellos solo compran publicidad cuando adquieren nuevos equipos. Segundo, participan en cualquier tipo de labor social a fin de mostrar al público su capacidad profesional y sentido de compromiso con la salud de todos los ecuatorianos. Tercero, exhiben en sus instalaciones la misión y visión de su empresa.

Para terminar, en vista del exitoso resultado que podrían generar el marketing y la publicidad, en cualquier empresa o compañía, este tema debería efectuarse de una manera profesional. Desafortunadamente, de lo que pudimos entender de las entrevistas y de lo que pudimos evidenciar de las muchas visitas que realizamos, hasta el momento, las clínicas privadas de Portoviejo han manejado su publicidad de una manera empírica y sin la dirección profesional necesaria.

Gracias a la creatividad y a los medios electrónicos actuales, en la actualidad, existen mil maneras de llevar a cabo este eslabón de la cadena de valor. Mejor

todavía, de entenderse que la publicidad es una manera de mantener informados a sus usuarios, quizás así se logren implementar un marketing profesional más acorde con las últimas tendencias comerciales.

#### **e. Servicio**

En esta actividad, se incluyen las garantías y las visitas subsiguientes a la clínica una vez que el paciente ha abandonado las instalaciones. Con esta atención de calidad y cumplimiento de los compromisos, la satisfacción del usuario está casi garantizada. Sobre este eslabón de la cadena de valor de una clínica privada, aquí también se le suministra al paciente toda la información requerida para su futura recuperación.

### **3.9. Actividades de apoyo de las clínicas privadas de Portoviejo**

#### **a. Infraestructura de la cadena de valor de la clínica**

Como la infraestructura de la cadena de valor de la Clínica son la planificación, contabilidad y las finanzas. En este departamento, debido a su importancia, solo deben laborar personas con profesión académica para que la contabilidad y finanzas se lleven de la manera más clara, transparente y profesional. Caso contrario, la empresa se encamina a la ruina y la terminación de sus operaciones.

Según los contadores y los expertos en las finanzas, el valor de una clínica se mide por los ingresos totales. Asimismo, la rentabilidad de una clínica se ve si su valor rebasa los costos de funcionamiento. Tristemente, al actuar de esta manera, se omite el valor del paciente y se agrega más valor al dinero.

Michael Porter, en temas de salud, el verdadero valor de una clínica radica en el eficiente servicio brindado al paciente. Por ello, se debería reestructurar la planificación de la clínica buscando la mayor satisfacción del usuario.

Por otro lado, como la facturación de las tres clínicas privadas no es la misma, muchos de los indicadores de la cadena de valor en Portoviejo no se pueden comparar unos con otros para buscar más eficiencia o satisfacción en el cliente.

En Portoviejo y en especial en las clínicas privadas de Portoviejo, la infraestructura está dividida en eslabones. Por ejemplo, en el caso de las clínicas Santa Teresita y Santa Marianita, el departamento de contabilidad y finanzas es uno solo.

Sobre la San Antonio, Finanzas, contabilidad y planeación son independientes. Sin embargo, al tratar temas que les interesan a los diferentes departamentos, ellos sostienen reuniones a fin de decidir lo mejor para la empresa. En este caso, la cadena de valor cobra vida y por momentos se vislumbra lo beneficioso de esta nueva idea de gerencia administrativa.

La responsabilidad principal de los encargados de la contabilidad es originar activos financieros, como inventario y cuentas por cobrar. Sobre los encargados de las finanzas, el trabajo de ellos es pagar los pasivos, cuentas por pagar.

### **b. Administración de los recursos humanos**

Para mantener elevados estándares de calidad, en las tres clínicas privadas, se realiza una buena administración de los recursos humanos. Por ejemplo, desde el momento de la selección de personal, este se realiza con la mayor seriedad posible a fin de escoger a los más capacitados y con mayor experiencia laboral. En efecto, de lo que pudimos ver, percibir y escuchar de las entrevistas, anualmente, se celebran muchos seminarios a fin de dispensar el mejor servicio en materia de salud. Asimismo, la parte humana es tomada en cuenta haciendo que la plantilla de trabajadores realice cursos sobre cómo tratar cortésmente al usuario.

Por supuesto, aunque esta tesis busca lo positivo, de existir algún elemento que dificulte o impida la administración eficiente de la clínica, este se lo tratará de una manera seria y profesional. A este respecto, nos gustaría mencionar el comentario de dos de los tres administradores de las clínicas. Para ellos, resulta un desafío lidiar con el exagerado amor propio que se tienen o sienten por ellos mismos los profesionales de la salud. De hecho, aunque parezca ilógico, a la hora de administrar una clínica, este desorden de la personalidad de los médicos crea muchos problemas.

A decir verdad, tal vez por este desequilibrio, ninguno de los administradores de las tres clínicas es doctor. Por ejemplo, en la Santa Teresita, la autoridad que administra es un Licenciado; en la Santa Marianita, lo ocupa un Ingeniero en Informática y en la San Antonio es un Ingeniero Comercial. De todas maneras, en los tres casos, los administradores que rigen las clínicas están demostrando capacidad gerencial. Gracias a ello, con mucha psicología y don de administrar, estas empresas continúan desempeñando su delicada labor de una manera profesional.

De las entrevistas realizadas en las tres clínicas, la que más dinero invierte en entrenamiento y cursos de relaciones humanas es la clínica San Antonio. En el mercado de la sanidad privada, quizás la estrategia de mantener un personal eficiente que trata con calidez y cortesía a los visitantes sea la mejor ventaja competitiva para mantener o ganar nuevos clientes.

Para terminar sobre el tema de la actualización de conocimientos, nos gustaría resaltar el servicio que brinda el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, no en vano está en el puesto número 20 a nivel mundial. De una manera sistemática, dos a cuatro veces al año, organiza cursos de especialidad en distintas áreas de la salud. En muchos casos, estos seminarios son obligatorios para todos los médicos. De hecho, últimamente, sea ya profesional o se encuentre en formación en alguna universidad del país, estos servidores de salud son evaluados sobre los últimos conocimientos médicos para garantizar una moderna atención médica y acorde con los últimos avances en materia de salud

### **c. Desarrollo tecnológico**

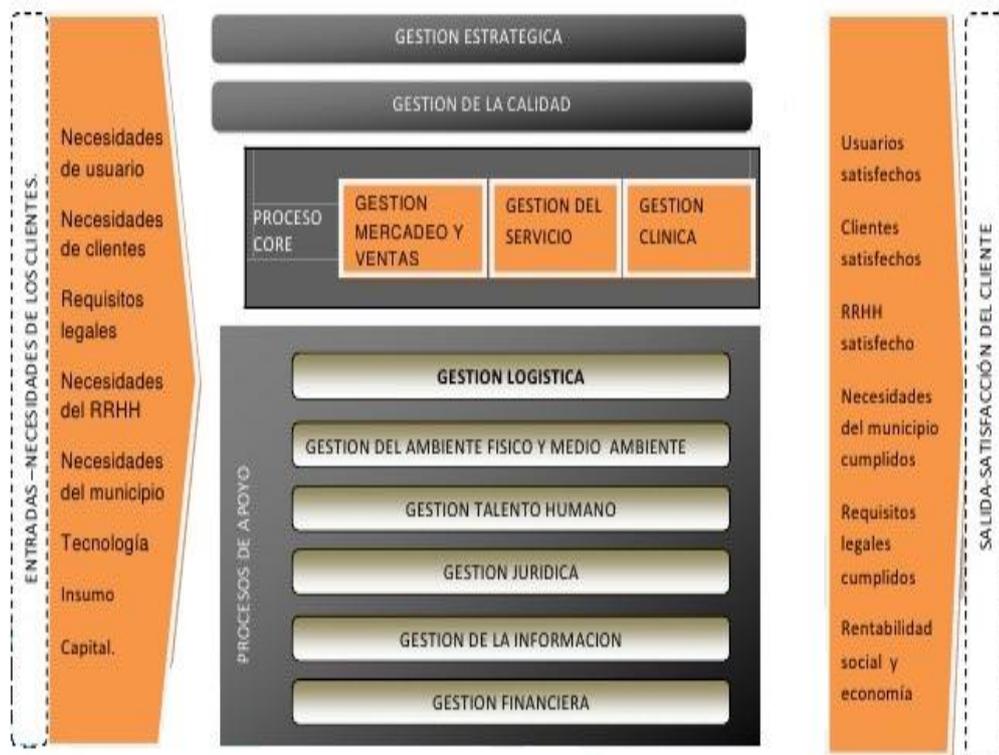
Toda actividad usa y genera información sobre los clientes o usuarios. Asimismo, se podría concluir que en materia comercial o de servicio médico los registros de las clínicas son impecables en los tres casos. Sin embargo, al realizar las investigaciones, notamos algunos descuidos sobre el tratamiento de su información en las computadoras. Por ejemplo, la historia institucional de las tres clínicas no estaba archivada o respaldada en su base de datos. En vez de aquello, los que conocían del tema eran los empleados más antiguos de allí. Adicionalmente, pese a tener modernos equipos de computación, en sus archivos internos no existían registros históricos de su vida institucional o de los fundadores de su empresa.

Con respecto a la tecnología empleada para las operaciones y tratamientos médicos, los investigadores comprobaron que las últimas adquisiciones tecnológicas de las tres clínicas privadas sí se ajustan a los nuevos avances y descubrimientos médicos. Por citar un ejemplo, en la actualidad, en la clínica San Antonio, ellos poseen una máquina que toma imágenes o fotos de las partes del cuerpo. Vía internet y con la apropiada clave de acceso, estas imágenes se almacenan en un banco de datos y están disponibles para tratamientos posteriores. En este 2015, ya no es necesario volver a sacar radiografías y ecografías una y otra vez.

#### d. Adquisiciones

En cuanto a las actividades de apoyo de una cadena de valor, la última es las adquisiciones. Sobre esta actividad, en los tres casos, existe un grupo capacitado que se encarga de hacer un estudio de lo que la clínica desea adquirir a fin de que la inversión resulte en beneficio para toda la empresa.

Fuente: imagen del internet “Cadena de Valor de clínica privada



## Capítulo cuatro

### 3.10. Cadena de valor de una clínica privada de la ciudad de Portoviejo

En una cadena, cada uno de los eslabones contribuye a la dureza o propósito de ella. Por eso, cada eslabón es esencial en la función que desempeña cualquier cadena. Asimismo, en una cadena de valor, cada eslabón representa una actividad realizada para producir un producto o para ofrecer un servicio.

En el caso de una clínica privada, al final del servicio prestado, el cliente debe cancelar un valor o factura a pagar por una serie de eslabones que contribuyeron a que esa atención médica sea de calidad. Si el cliente meditara en todas las cosas y personas que se esmeraron en su salud, seguro reconocería que detrás de todo servicio privado de salud eficiente, existe un equipo de trabajadores a fin de lograr la meta: devolverle la salud a un paciente.

Por ejemplo, al llegar en una clínica privada, la entrada fue barrida y aseada por un encargado de esta tarea. Una vez adentro, la recepcionista le indica qué hacer o dónde ir a fin de agilizar la obtención de ese servicio médico. Luego, al ser examinada en un consultorio, una enfermera capacitada le toma los signos vitales y otros pormenores que le servirán al doctor a fin de dar con el problema. Finalmente, gracias a muchos años de estudio y experiencia, el galeno detecta la enfermedad y prontamente emite su tratamiento y las médicas a tomar.

A continuación, las personas que dispensaron ese oportuno servicio médico envían un reporte a las personas encargadas de la facturación, quienes emiten la factura y se encargan de recaudar estos dineros. Después, todos estos datos y el dinero recaudado van al equipo de contabilidad de la clínica. En último lugar, la contabilidad se encarga de crear un registro interno de todo lo recaudado en ingresos y de cancelar todos los egresos.

En todos estos eslabones de la cadena de valor, intervinieron personas que deben recibir un sueldo y los beneficios que dicta el Ministerio Laboral del Ecuador. Sin embargo, existen empresas, agentes u otros negocios que facilitan o colaboran en la consecución de la oferta de este servicio de salud y que son externos a la clínica. De todas maneras, debido a su necesaria labor, estos negocios o personas externas contribuyen a aumentar la cadena de valor de una clínica privada en la ciudad de

Portoviejo. De entre ellos, mencionaremos a las personas que se encargan de dar mantenimiento a los equipos médicos y las computadoras de la clínica.

Además, para que un quirófano cumpla su función necesita agua y luz, sobre estos dos servicios básicos, cada mes, la clínica privada debe cancelar estos rubros. Por citar un caso, cada mes, la Clínica San Antonio cancela por pago de luz a la CNEL 2.800 dólares. Sobre el agua, esta misma clínica paga a la EMAPAP 1.000 dólares al mes.

En Portoviejo, estandarizar los precios por algún producto o servicio no es tarea fácil. Debido a la naturaleza sentimental del ecuatoriano promedio, en muchas ocasiones, él o ella ajustan sus precios en base a su naturaleza emocional. Por ejemplo, el administrador de la Clínica San Antonio informó que cuando un paciente no tiene lo suficiente para cancelar el pago final, la administración realiza descuentos. De hecho, él nos dijo: “Aquí, siempre se hacen descuentos y jamás se cobran precios fijos, pese a que tenemos una tabla de precios”.

Quizás por estos factores u otras razones, desde que empezó su mandato en el 2007, el presidente Rafael Correa se halla estandarizado los precios de muchos servicios legales. Por ejemplo, en la actualidad, en todas las notarías de Portoviejo, los trámites legales para muchas cosas ya tienen precios fijos. Sin embargo, en este 2016, la lucha del gobierno por regularizar muchos productos y servicios todavía continúa.

Poco a poco, la regulación de los precios en nuestro país avanza a buen ritmo. Sobre las clínicas privadas, muchas de ellas ya exhiben su lista de precios por sus servicios médicos. Con esta estrategia, se evita la discusión en temas de precios y se mejora la parte comercial. Mejor todavía, para muchos tratamientos, la cadena de valor posee un precio módico y respetado por todos.

Por supuesto, se debe reconocer que muchas fuerzas comerciales influyen para que ese valor aumente. Por ejemplo, cuando el gobierno anuncia subida de sueldos o se encarecen los insumos médicos, las clínicas privadas se ven en la imperiosa necesidad de ajustar sus precios según estas nuevas realidades comerciales. Para conocimiento público, adjuntamos la lista de precios de la clínica San Antonio que se mantiene desde 01/03 del 2015.

Habitación Suite por día	\$ 165.00
Habitación con aire acondicionado por día	\$ 85.00
Habitación con ventilador por día	\$ 65.00
Habitación doble con aire acondicionado por día	\$ 60.00
Quirófano Primera hora	\$ 135.00
Quirófano hora subsecuente o fracción	\$ 85.00
Sutura menor	\$ 30.00
Sutura mayor	\$ 50.00
Terapia intensiva por día	\$ 180.00
Oxígeno en cuidados intensivos por día	\$ 40.00
Sala de parto	\$ 80.00

Fuente: datos de la clínica “San Antonio”  
Elaborado por: los autores de la tesis.



Fuente: Internet y libros “Diseño de una Cadena de Valor”  
Elaborado por: los autores de la tesis

Finalmente, en la clínica San Antonio, se nos proporcionó unas copias de facturas por servicios médicos prestados. En ella, se destaca claramente la descripción del servicio médico prestado, así como los costos por la habitación y otros detalles adicionales. Comercial y legalmente, la factura posee todos los atributos para afirmar que se cumple una cadena de valor.

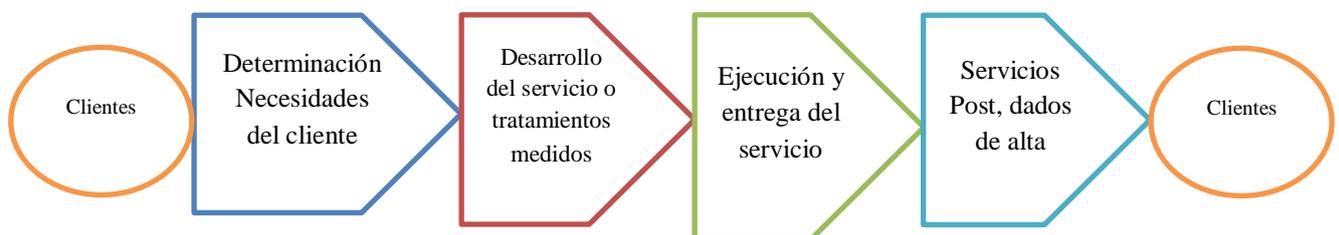
### 3.11. Realidad de la cadena de valor de las clínicas privadas en la ciudad de Portoviejo en el año 2015 – 2016

Debido a sus modestos inicios y a las necesidades financieras apremiantes, las tres clínicas privadas de Portoviejo estudiadas se han visto en la necesidad de vender ciertas partes de sus instalaciones y de sus servicios. En vista de ello, el usuario pierde tiempo valioso mientras establece una relación comercial con segundos y terceros. De todas maneras, en los tres casos, las partes o eslabones más críticas del servicio de salud todavía están en posesión de una administración centralizada. En este caso, los investigadores afirman que la cadena de valor cumple su función en agilidad y simplificación de trámites burocráticos.

Afortunadamente, en los tres casos, los administradores informaron sobre algunos de sus planes para el futuro. De entre ellos, los más relevantes son: primero, las tres clínicas privadas piensan seriamente en expandirse o aumentar su rango de oferta. Mejor todavía, ellos están decididos a aumentar un poco más su cadena de valor. Por ello, tal vez en un futuro no muy lejano, el usuario de las clínicas privadas de Portoviejo solo tendrá que lidiar con un solo proveedor del servicio de salud para alguna enfermedad.

Con estas primicias y recordando las prioridades de la cadena de valor, todo el pueblo de Manabí saldrá ganando con un servicio privado de salud ágil, rápido y que brinda muchas comodidades.

Valor interno o la creación de valor



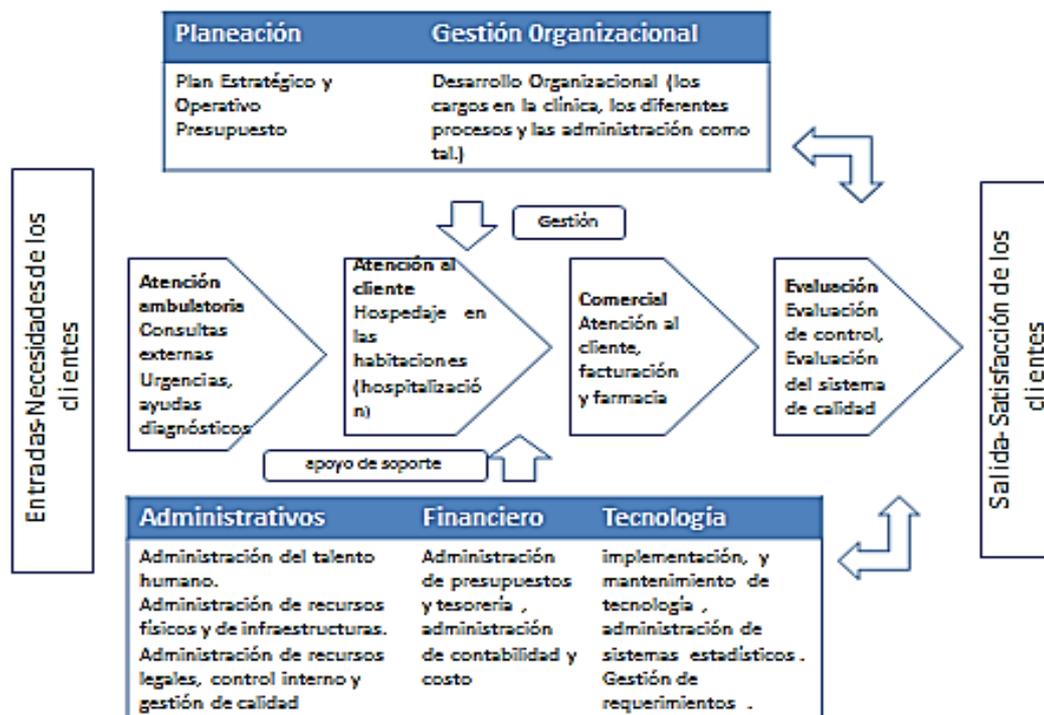
Fuente: internet “creación de Valor”  
Elaborado por: los autores de la tesis

### 3.12. Ejemplos de tratamientos utilizando la cadena de valor

En la clínica San Antonio, por el tratamiento de derecho de legado, la clínica le cobra 70 dólares a la paciente. Legrado es cuando fallece el bebé dentro del útero. Por ello, una vez comprobado el fallecimiento y para evitar infecciones, hay que realizarle a la madre una limpieza completa de su útero.

De no haber complicaciones posteriores, la usuaria solo deberá cancelar los 70 dólares. Sin embargo, si desea quedarse por un día en la clínica para que la examinen bien, la paciente deberá pagar 85 dólares diarios por una habitación con aire acondicionado y alimentación incluida. A continuación se presentara un diseño de cadena de valor para las tres clínicas privadas, desde la entrada de los clientes con necesidades, hasta la salida de los clientes ya satisfechos por el servicio de las clínicas.

Diseño de la cadena de valor para las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo



Fuente: internet, "Diseño de una Cadena de Valor para las tres clínicas privadas de ciudad de Portoviejo.

Elaborado por: los autores de la tesis

### **3.13. Ventaja competitiva de las clínicas privadas de Portoviejo**

En la actualidad, hay cifras de cuánto dinero se utiliza en el funcionamiento de un hospital, de un departamento médico. Sin embargo, no hay cifras de cuánto gastó un paciente en el tratamiento de una enfermedad específica. Se están tomando medidas sobre muchas cosas, sin embargo, en Portoviejo, no se está cuantificando el gasto en servicio para el paciente.

Además, la cadena de valor en temas de salud se debe basar en los resultados para el usuario y no en estructuras o edificios de hospitales o clínicas. Según la mayoría de los expertos, el verdadero valor en asuntos de la salud se debe medir en resultados para el paciente.

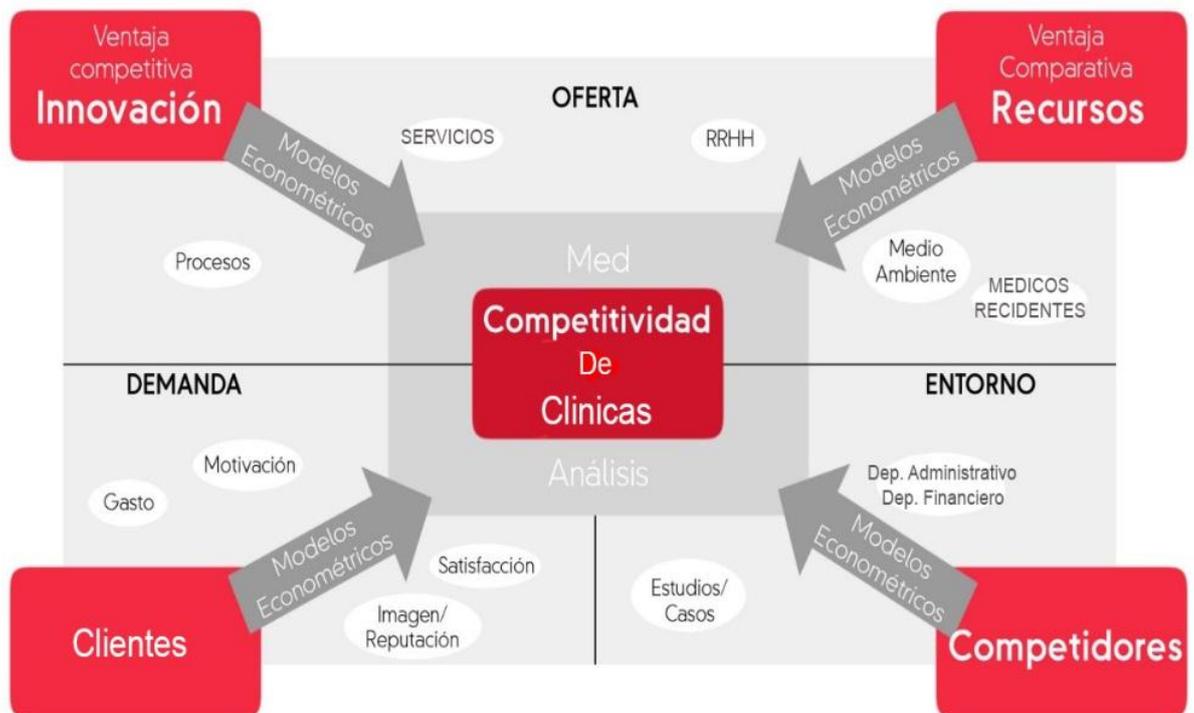
Ventaja competitiva es una posición favorable en el mercado defendible al ofrecer un servicio. Según Michael Porter, hay 3 tipos de ventaja competitiva: liderazgo por costos, liderazgo como una compañía única y calidad del servicio.

Para Porter, el desarrollo social y la competitividad van de la mano. Es decir que para que exista la competitividad, debe haber un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos de una comunidad. En su libro, “la Competitividad de las Naciones”, Porter afirma que las compañías o empresas se equivocaron al planear sus estrategias fuera del ámbito de la sociedad, tratando de lucrar sin devolver un valor compartido al público. Para él, las empresas que han triunfado son las que forman parte de la sociedad y en base a esa realidad, todas las compañías deben funcionar o administrarse.

Gracias a este valor compartido, al tratar una compañía de mejorar su comunidad, se beneficia a si mismo al hacer posible que más personas del público se beneficien con mejores viviendas, salarios, salud, educación, etc. Hablando sobre el rol del gobierno, el señor Porter afirma: “el gobierno no debería dirigir la economía. La economía debería ser liderada por el sector privado, por los principios o leyes del mercado, por principios de utilidad.

Al hacer así, se crea más eficiencia, más innovación. El trabajo del gobierno es crear el ambiente correcto para que el sector privado crezca. En algunos casos, el gobierno tiene que hacer inversiones a fin de que le permita al sector privado crear valor compartido”. Al proceder de esta manera, el gobierno logra que la fuerza motriz de la economía sea la empresa privada. En definitiva, para mejorar toda

economía el gobierno y el sector privado deben colaborar unidamente a fin de crear ese valor compartido para todos sus ciudadanos.



Fuente: Internet "competitividad de las clínicas"

### 3.14. Análisis F.O.D.A de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo

#### Fortalezas:

- Profesionales de la salud, de administración y de limpieza de alto nivel.
- Amplia gama de servicios especializados.
- Planta física ubicada en lugar de fácil acceso a la ciudadanía.
- Equipos e instalaciones médicas de última tecnología.
- Un adecuado sistema informático.

#### Debilidades:

- Bajo impulso a la investigación.
- Falta de presupuesto.
- Perdida de coordinación con los demás profesionales.
- Falta de señalética.

### Oportunidades:

- Intercambio de conocimiento con otras clínicas del mundo gracias a la conexión vía internet.
- Inclusión de los mejores profesionales de la salud por motivo de oferta de internado, de buenos salarios o de mejores oportunidades laborales.
- Alianzas estratégicas con aseguradoras o empresas privadas y convenios con el Estado.

### Amenazas:

- Crisis económica causada por alguna fuerza externa.
- Incremento de instituciones de salud públicas o privadas como alternativa de menores costos y mejor servicio al cliente y usuario.

Elaborado por: Los autores de la tesis.

Clínicas privadas de la ciudad Portoviejo	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		TOTAL	
	O1 Intercambio de conocimiento con otras clínicas del mundo gracias a la conexión y a internet.	O2 Interés de los mejores profesionales de la salud por motivo de oferta de internado, de buenos salarios o de mejores oportunidades laborales.	O3 Alianzas estratégicas con aseguradoras o empresas privadas y convenios con el Estado	A1 Crisis económica causada por alguna fuerza externa	A2 Incremento de instituciones de salud públicas o privadas como alternativa de menores costos y mejor servicio al cliente y usuario.		
<b>FORTALEZAS</b>							
Profesionales de la salud, de administración y de limpieza de alto nivel.	F1	3	3	3	1	2	12
Amplia gama de servicios especializados	F2	3	3	3	2	2	13
Planta física ubicada en lugar de fácil acceso a la ciudadanía.	F3	1	1	3	1	1	7
Equipos e instalaciones médicas de última tecnología.	F4	3	3	3	2	2	13
Un adecuado sistema informático.	F5	3	3	3	1	1	11
<b>TOTAL</b>		13	13	15	7	8	
<b>DEBILIDADES</b>							
Deficiencia en la investigación	D1	1	2	1	1	3	8
Falta de presupuesto	D2	1	1	1	3	2	8
Pérdida de coordinación con los demás profesionales.	D3	2	2	1	1	1	7
Falta de señalética.	D4	1	1	1	1	1	5
<b>TOTAL</b>		5	6	4	6	7	

Elaborado por: Los autores de la tesis.

## **4. Visualización del alcance del estudio**

### **4.1. Tipo de investigación**

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna (digna de fe y crédito), para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

(<http://es.slideshare.net/lili369/investigacin-y-tipos-de-investigacin>)

Para este estudio la investigación fue de tipo:

Aplicada.- Porque se utilizaron los conocimientos adquiridos en esta área para aplicarlos en forma práctica en provecho de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.

Participativa.- Se buscó involucrar a gerentes y usuarios en la investigación para que sean parte activa de los hallazgos.

Descriptiva.- Porque se describieron los procesos y actividades necesarias para desarrollar la cadena de valor como un elemento para mejorar la competitividad.

Analítico.- Porque se realizó un análisis más eficiente y apegado a la realidad, se buscó el análisis de algunos expertos en realidad administrativo, comercial y médica. Con sus valiosas opiniones, se procedió al análisis e interpretación de los resultados en la investigación.

Exploratorio.- Porque mediante visitas planeadas, se logró efectuar el diagnóstico y conocer el lugar dónde se desenvolvían las actividades normales de las tres clínicas privadas.

Bibliográfica.- Por cuanto se consultó en textos, documentos, investigaciones, trabajos similares e internet, información relevante sobre la cadena de valor y la competitividad empresarial.

De campo.- Porque se aplicaron entrevistas a los gerentes de las clínicas privadas y encuestas a una muestra de sus clientes.

## **5. Elaboración de hipótesis y definición de las variables**

### **5.1. Hipótesis General**

a. Al analizar el efecto de la cadena de valor en las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo se podría reducir los costos y el tiempo de respuesta al momento de servir a un usuario.

#### **5.1.2. Hipótesis Específicas**

a. Al identificar las ventajas competitivas de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo se podría conocer su posicionamiento en el mercado portovejense.

b. Realizar un diagnóstico situacional del entorno interno y externo de las organizaciones en estudio permitirá entender mejor cómo están estructuradas.

c. El empleo de unas encuestas a los clientes nos ayudara a comprobar el nivel de satisfacción de los clientes de las clínicas privadas investigadas.

d. Con el diseño de las cadenas de valor para las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo se podrá establecer los costos reales de muchos tratamientos médicos.

e. La fragmentación en departamentos independientes y la falta de coordinación en los servicios de salud privada retarda la eficiencia y optimización de los recursos.

### **5.2. Variables**

Variable independiente: La cadena de valor

Variable dependiente: Competitividad

### **5.3. Operacionalización de las variables del estudio**

Variable Independiente: La cadena de valor.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Técnicas e instrumentos
<p>Es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.</p> <p><a href="http://www.gestiopolis.com/">http://www.gestiopolis.com/</a></p>	<p>Actividades e interacciones</p>	<p>Desempeño funcional y organizativo</p>	<p>¿Está usted satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo?                      Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p>	<p>Entrevista a los gerentes de las clínicas privadas.</p> <p>Encuesta a una muestra de los clientes de las clínicas privadas.</p>
		<p>Calidad de la atención</p>	<p>¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de estas clínicas privadas?                      Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p>	
	<p>Comportamiento de los costos</p>	<p>Precios acordes al contexto</p>	<p>¿Cree usted que los precios de las clínicas privadas son módicos y ajustados a la situación económica actual?                      Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p>	
		<p>Cumplimiento de visión y misión</p>	<p>¿Cree usted que las clínicas privadas cumplen con la visión y misión</p>	

		Mejoras para la competitividad	institucional que promocionan? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Comercialmente: ¿qué podría hacer más competitiva a las clínicas privadas? Más y mejores equipos médicos <input type="checkbox"/> Precios más económicos <input type="checkbox"/> Talento profesional <input type="checkbox"/>	
--	--	--------------------------------	---	--

Elaborado por: Los autores de la tesis.

Variable dependiente: Competitividad

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Técnicas e instrumentos
<p>La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.</p> <p><a href="http://www.zonaeconomica.com/">http://www.zonaeconomica.com/</a></p>	Rentabilidad en el mercado	<p>Mejora al macro - sistema</p> <p>Modernidad en equipos</p> <p>Calidad de la infraestructura</p> <p>Formas de pago</p>	<p>¿Cree usted que las clínicas privadas ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p> <p>Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos: ¿cree usted que las clínicas privadas disponen de equipos modernos para realizar sus servicios de manera eficiente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p> <p>Sobre las instalaciones interna y externa de las clínicas privadas: ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/></p> <p>Al visitar una clínica privada, ¿le gustaría cancelar las facturas por</p>	<p>Entrevista a los gerentes de las clínicas privadas.</p> <p>Encuesta a una muestra de los clientes de las clínicas privadas.</p>

		<p>Posicionamiento</p>	<p>servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones?</p> <p>Un solo lugar <input type="checkbox"/></p> <p>Varios lugares <input type="checkbox"/></p> <p>En su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente: ¿cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo es la mejor para usted?</p> <p>Clínica San Antonio <input type="checkbox"/></p> <p>Clínica Santa Teresita <input type="checkbox"/></p> <p>Clínica Santa Margarita <input type="checkbox"/></p>	
--	--	------------------------	--	--

Elaborado por: Los autores de la tesis.

## **6. Desarrollo del diseño de la investigación**

### **6.1. Método**

Método es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea. (<http://www.significados.com/metodo/>)

Método científico, que utiliza un enfoque sistemático y riguroso diseñado para eliminar los sesgos y otras influencias subjetivas en la búsqueda, identificación y medición o validación de hechos y relaciones de causa y efecto y desde donde se pueden deducir las leyes científicas.

Analítico – sintético, porque se estudiarán los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

### **6.2. Técnicas**

Es un procedimiento o un conjunto de procedimientos prácticos, en vistas al logro de un resultado, o a varios resultados concretos, valiéndose de herramientas o instrumentos, y utilizando el método inductivo y/o analógico, en cualquier campo del saber o del accionar humano.

(<http://deconceptos.com/general/tecnica#ixzz41rlMEwE7>)

Como técnicas se utilizaran la entrevista (gerentes) y encuestas (clientes) de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.

Como instrumentos cuestionarios de entrevistas para los gerentes de las clínicas privadas y encuestas para los clientes.

## 7. Definición y selección de la muestra

La población es un conjunto de elementos que poseen una característica. En el proceso investigativo la población corresponde al conjunto de referencia sobre el cual se va a desarrollar la investigación o estudio. La muestra es un subconjunto de la población una muestra representativa es una muestra que recoge todas las características relevantes de la población.

(<http://es.slideshare.net/ancadira/poblacion-y-muestra-3691707>)

La población o universo de este estudio estará conformado por los gerentes de las tres clínicas privadas (acreditadas por el MSP), las cuales son: San Antonio, Santa Margarita y Santa Teresita, de la ciudad de Portoviejo, por lo cual serán entrevistados y se realizarán encuestas a la población de 560 clientes mensuales (de manera aleatoria) entre las tres clínicas privadas, para ello se utilizará la siguiente fórmula:

$$N = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N-1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

N = el tamaño de la muestra = 560

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

e = 5% de error = 0.05

$\sigma$  = Desviación estándar 50%

n = tamaño de la población

$$n = \frac{560 * 0.5^2 * 1.96^2}{(560-1)0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = \frac{537.824}{2.3579} = 228.09 = 228$$

El tamaño de la muestra es de 228 clientes entre las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, en la cual esta muestra la dividimos por igual entre las tres clínicas que sería 76 encuestas para los clientes de la clínica “San Antonio” 76 para la “Santa Margarita” y 76 para la “Santa Teresita”.

## **8.- Recolección de los datos**

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. (<http://definicion.de/recoleccion-de-datos>)

Dentro de la recolección de datos se pueden apelar a diversas técnicas: las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas, entre otras, permiten realizar la tarea. De acuerdo al tipo de datos, la persona utilizará distintos instrumentos (grabadora de audio, cámara de fotos, etc.).

Primero se realizó una recolección de información a través de fuentes primarias como las entrevistas y encuestas, como fuente secundaria se utilizarán libros, trabajos similares e información de internet.

Una vez recopilada toda la información de campo, se procedió a ordenarla y tabularla. Luego, se hizo el respectivo análisis para poder establecer conclusiones y recomendaciones cumpliendo con los objetivos elaborados para el estudio.

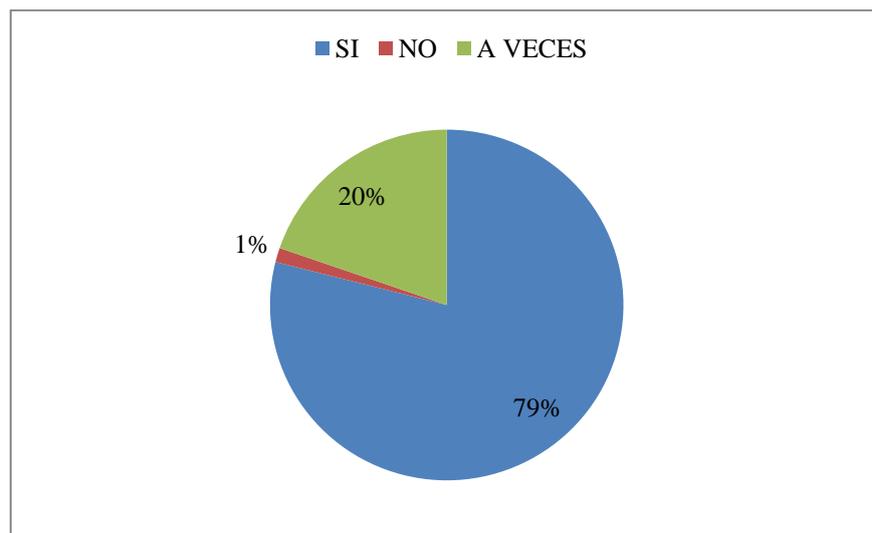
## 9. Análisis de los datos

### Pregunta #1

**¿Está usted satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de ciudad de Portoviejo?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	180	79%
No	3	1%
A veces	45	20%
Total	228	100%

Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico uno

Interpretación: en relación a la primera pregunta que dice si usted está satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de ciudad de Portoviejo, 180 de los encuestados respondieron que si, 3 encuestados dijeron que no y 45 respondieron que a veces.

Análisis: el 79% de los clientes de las tres clínicas privadas, están satisfechos con el desempeño funcional y organizativo.

El 1% de los clientes no están satisfechos por el desempeño funcional y organizativo de las clínicas pues ellos no lo ven muy eficientes.

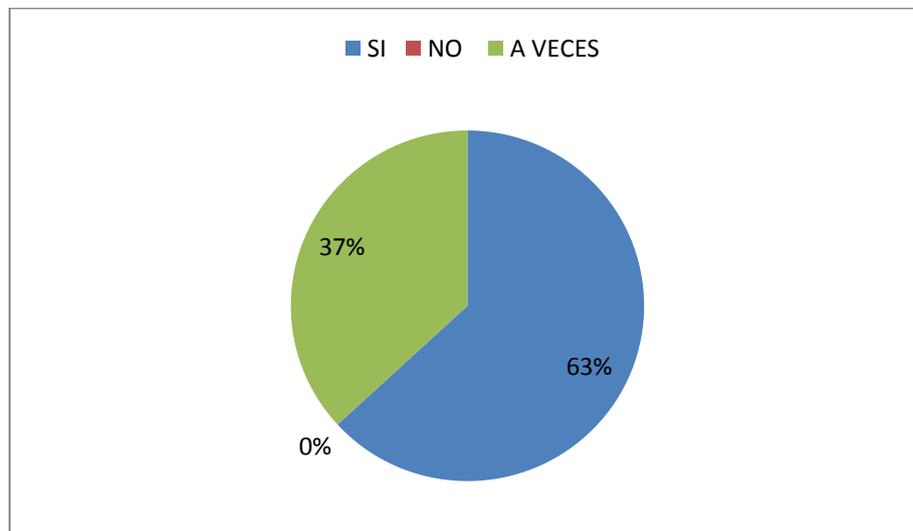
El 20% de los clientes están dudosos de tener un desempeño funcional y organizativo de las clínicas y a veces se siente bien satisfecho.

## Pregunta #2

**¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica San Antonio?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	63%
No	0	0%
A veces	28	37%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico dos de la clínica San Antonio**

Interpretación: en relación de la segunda pregunta que dice si ha recibido una atención de calidad, cortés y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica "San Antonio" 48 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 28 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 63% de los clientes de la clínica "San Antonio" reciben una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que elabora allí en sus

diferentes departamentos ya sea en la salud o administrativa que le brinda una buena atención a todos sus clientes.

Al 0% de los clientes no escogieron esta opción.

Al 37% de los clientes de clínica reciben a media una atención de calidad y cortes por partes del personal que elabora allí, porque algunos trabajadores de la clínica no están bien capacitados para estar ciertas áreas.

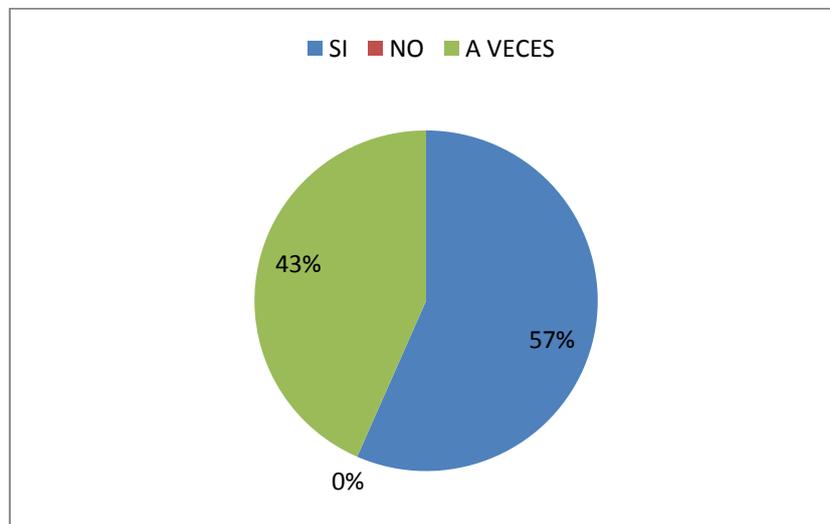
## Pregunta #2

**¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica Santa Margarita?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	57%
No	0	0%
A veces	33	43%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Margarita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Margarita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico dos de la clínica Santa Margarita**

Interpretación: en relación de la segunda pregunta que dice si ha recibido una atención de calidad, cortés y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica "Santa Margarita" 43 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 33 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 57% de los clientes de la clínica "Santa Margarita" reciben una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que elabora allí en sus

diferentes departamentos ya sea en la salud o administrativa que le brinda una buena atención a todos sus clientes.

Al 0% de los clientes no escogieron esta contestación.

Al 43% de los clientes de clínica reciben a media una atención de calidad y cortes por partes del personal que elabora allí, porque algunas personas que elabora en la clínica no están bien capacitados para estar ciertas áreas.

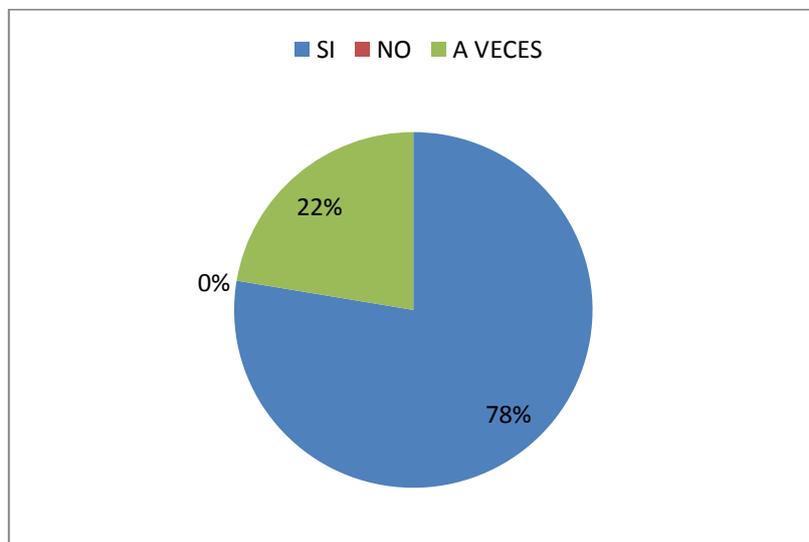
## Pregunta #2

**¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica Santa Teresita?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	78%
No	0	0%
A veces	17	22%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico dos de la clínica Santa Teresita**

Interpretación: en relación de la segunda pregunta que dice si ha recibido una atención de calidad, cortés y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica "Santa Teresita" 59 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 17 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 78% de los clientes de la clínica "Santa Margarita" reciben una atención de calidad y cortes y profesional de parte del personal que elabora allí en

sus diferentes departamentos ya sea en la salud o administrativa que le brinda una buena atención a todos sus clientes.

Al 0% de los clientes no escogieron esta contestación.

Al 22% de los clientes de clínica reciben a media una atención de calidad y cortes por partes del personal que elabora allí. Porque algunas personas que elabora en la clínica no están bien capacitados para estar ciertas áreas.

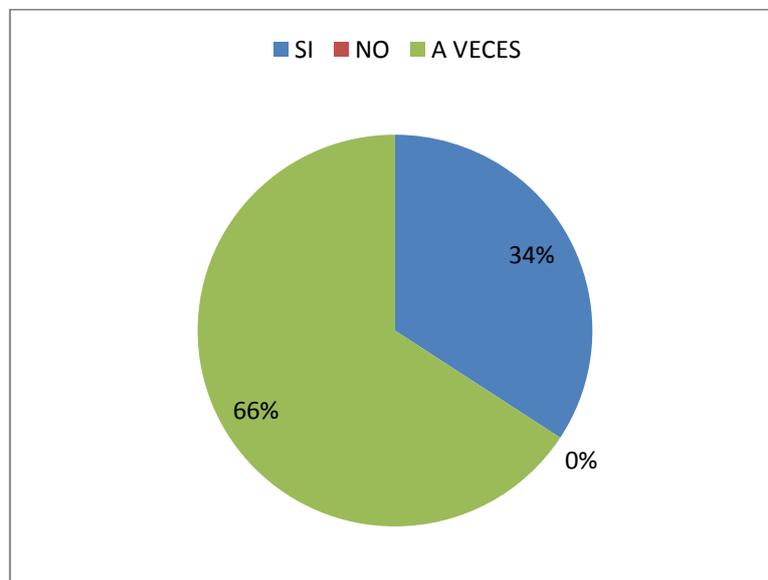
### Pregunta #3

**¿Cree usted que los precios de la clínica San Antonio son módicos y ajustados a la situación económica actual?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	34%
No	0	0%
A veces	50	66%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico del gráfico tres de la clínica San Antonio**

Interpretación: en relación de la tercera pregunta que dice si cree usted que los precios de la Clínica "San Antonio" son módicos y ajustados a la situación económica actual, 26 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 50 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 34% de los clientes de la clínica "Santa Antonio" afirman que los precios son módicos y ajustados a la economía actual en la cual hay precios para todo tipos de clientes, donde se hace sus respectivos descuentos.

Al 0% de los clientes no escogieron esta opción.

Al 66% de los clientes de clínica dan como resultado que los precios en ciertos tiempos son ajustados y en otros no a la economía actual.

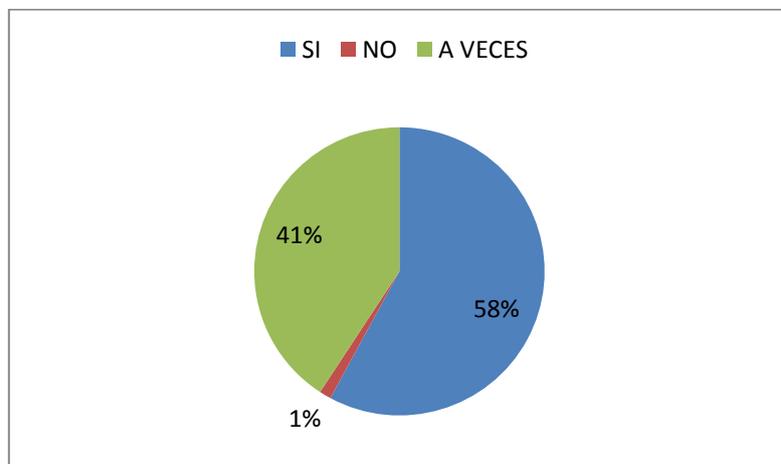
### Pregunta #3

**¿Cree usted que los precios de la clínica Santa Margarita son módicos y ajustados a la situación económica actual?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	58%
No	1	1%
A veces	31	41%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Margarita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Margarita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico tres de la clínica Santa Margarita**

Interpretación: en relación de la tercera pregunta que dice si cree usted que los precios de la Clínica "Santa Margarita" son módicos y ajustados a la situación económica actual, 44 de los encuestados respondieron positivamente, 1 de los encuestados respondieron que no y 31 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 58% de los clientes de la clínica "Santa Margarita" en su mayoría afirman que los precios son módicos y ajustados a la economía actual en la cual hay precios para todo tipos de clientes, con buenas comodidades.

Al 1% de los clientes de la clínica manifiesta que no está ajustado a la economía actual, ya que son precios elevados.

Al 41% de los clientes de clínica dan como resultado que los precios en ciertos tiempos son ajustados y en otros no a la economía actual que a veces varían y esto depende como estén los precios de los insumos de medicamentos, etc.

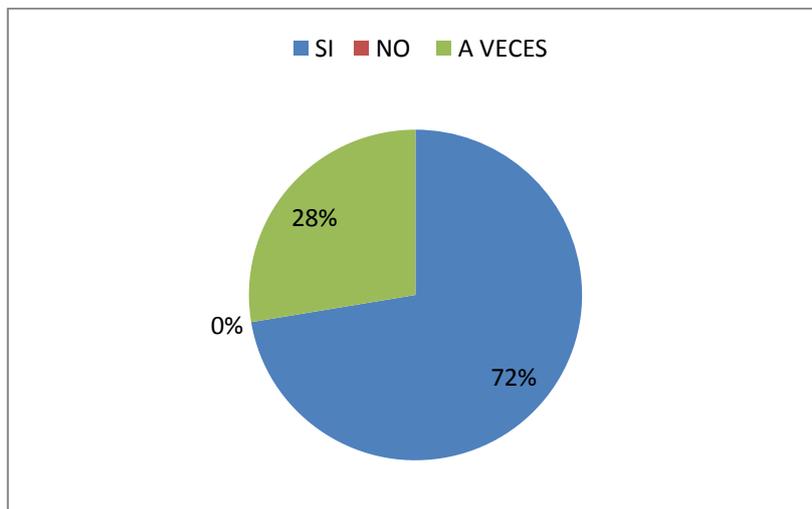
### Pregunta #3

**¿Cree usted que los precios de la clínica San Teresita son módicos y ajustados a la situación económica actual?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	72%
No	0	0%
A veces	21	28%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico tres de la clínica Santa Teresita**

Interpretación: en relación de la tercera pregunta que dice si cree usted que los precios de la Clínica "Santa Teresita" son módicos y ajustados a la situación económica actual, 55 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 21 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 72% de los clientes de la clínica "Santa Teresita" manifiesta en su gran mayoría que los precios son módicos y ajustados a la economía actual, ya que esta tiene costos menores que las de más clínicas estudiadas.

Al 0% de los clientes no escogieron esta contestación.

Al 28% de los clientes de clínica dan como resultado que los precios en ciertos tiempos son ajustados y en otros no a la economía actual, ya que estos valores se distorsionan a través como estos los precios de los materiales que se usan en la clínica.

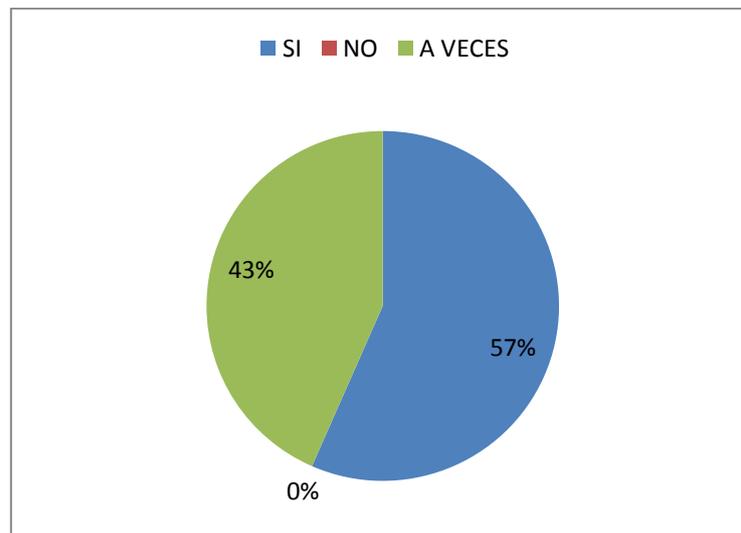
#### Pregunta #4

**¿Cree usted que la clínica San Antonio cumple con la visión y misión institucional que promociona?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	57%
No	0	0%
A veces	33	43%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"

Elaborado por: Los autores de la tesis.

#### **Análisis e interpretación del gráfico cuatro de la clínica San Antonio**

Interpretación: en relación de la cuarta pregunta que dice si cree usted que la clínica "San Antonio" cumple con la visión y misión institucional que promociona, 43 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 33 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 57% de los clientes de la clínica “Santa Antonio” garantizan que esta institución si cumple con sus misión y visión que promociona en la cual se ve reflejada en su gran posicionamiento en el mercado.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

Al 43% de los clientes de clínica ratifican que la misión y la visión en ciertos momentos la cumplen, ya que muchos clientes no se dan cuenta de ellos.

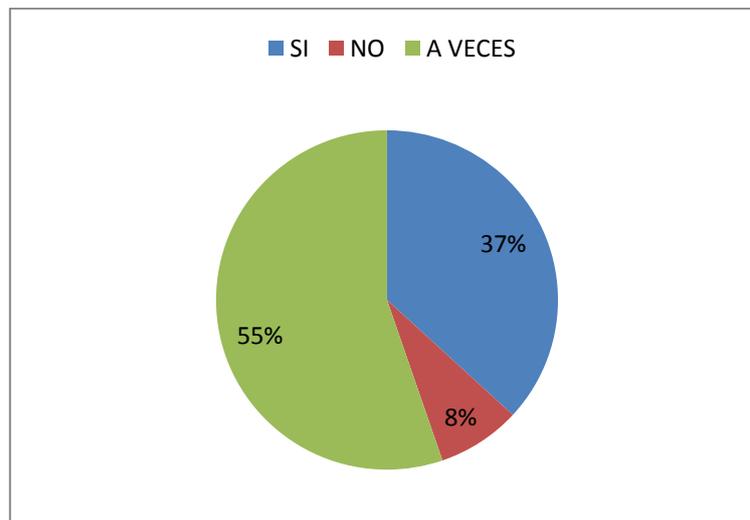
#### Pregunta #4

**¿Cree usted que la clínica Santa Margarita cumple con la visión y misión institucional que promociona?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	37%
No	6	8%
A veces	42	55%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”

Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”

Elaborado por: Los autores de la tesis.

#### **Análisis e interpretación del gráfico cuatro de la clínica Santa Margarita**

Interpretación: en relación de la cuarta pregunta que dice si cree usted que la clínica “Santa Margarita” cumple con la visión y misión institucional que promociona, 28 de los encuestados respondieron positivamente, 6 de los encuestados respondieron que no y 42 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 37% de los clientes de la clínica “Santa Margarita” manifestaron que esta institución si cumple con sus misión y visión pero no es su totalidad.

Al 8% de los clientes de la clínica declararon que no se cumple, en ningún lado de la clínica.

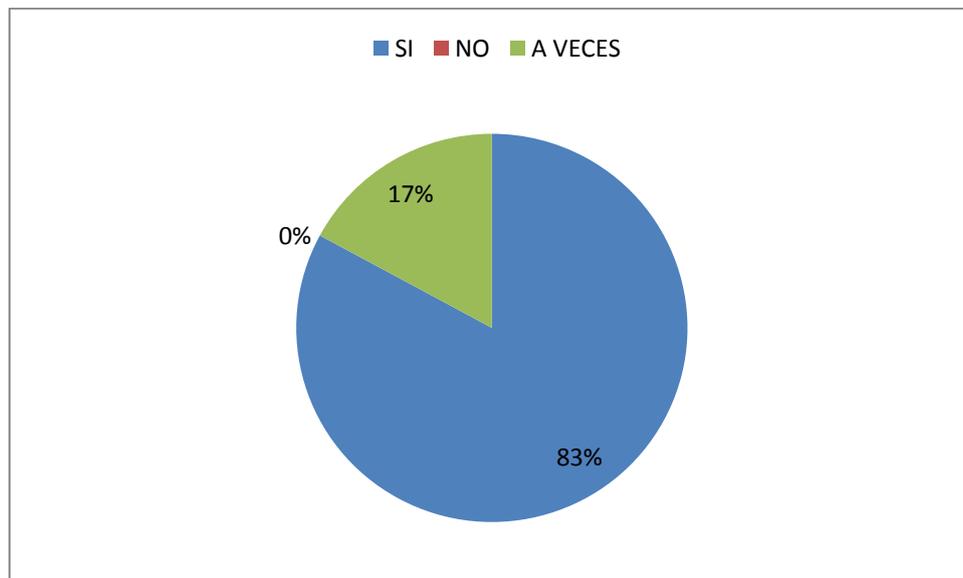
Al 55% de los clientes de clínica ratifican en su mayoría que la misión y la visión se la cumplen en ciertas ocasiones, y cuando se cumple es en momento de una entrevista o vista de alguien importante.

#### Pregunta #4

**¿Cree usted que la clínica Santa Teresita cumple con la visión y misión institucional que promociona?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	83%
No	0	0%
A veces	13	17%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

#### **Análisis e interpretación del gráfico cuatro de la clínica Santa Teresita**

Interpretación: en relación de la cuarta pregunta que dice si cree usted que la clínica "Sata Teresita" cumple con la visión y misión institucional que promociona, 63 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 13 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 83% de los clientes de la clínica “Santa Teresita” confirman en su gran mayoría que esta institución si cumple con su misión y su visión que promociona en la cual se ve reflejada en su labor social y empresarial.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

Al 17% de los clientes de clínica ratifican que un pequeño porcentaje, que la misión y la visión son cumplidos por todo el personal que elabora allí.

## Pregunta #5

### Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la Clínica San Antonio?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más y mejores equipos médicos	25	33%
Precios más económicos	22	29%
Mejor talento profesional	29	38%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico quinto de la clínica San Antonio

Interpretación: en relación de la quinta pregunta que dice si comercialmente, qué podría hacer más competitiva a la Clínica "San Antonio" 25 de los encuestados respondieron más y mejores equipos médicos, 22 de los encuestados respondieron precios más económicos y 29 de los encuestados respondieron mejor talento profesional.

Análisis: el 33% de los clientes afirmaron que la clínica "Santa Antonio" tiene más mejores equipos médicos, que en la cual presta buenos servicios en la salud.

Al 29% de los clientes ratificaron que la clínica “Santa Antonio” tiene precios más económicos a diferencia de otras clínicas.

Al 38% de los clientes garantizaron que la clínica “Santa Antonio” tiene mejor talento profesional en todos los departamentos de la empresa y puede ser más competitiva gracias a su talento humano.

## Pregunta #5

### Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la clínica Santa Margarita?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más y mejores equipos médicos	32	42%
Precios más económicos	20	26%
Mejor talento profesional	24	32%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico quinto de la clínica Santa Margarita

Interpretación: en relación de la quinta pregunta que dice si comercialmente, qué podría hacer más competitiva a la Clínica “Santa Margarita” 32 de los encuestados respondieron más y mejores equipos médicos, 20 de los encuestados respondieron precios más económicos y 24 de los encuestados respondieron mejor talento profesional.

Análisis: el 42% de los clientes afirmaron en su mayoría que la clínica “Santa Margarita” tiene más mejores equipos médicos, que en la cual presta buenos servicios en la salud debido que la institución es las más joven y contiene equipos tecnológicos más actualizados.

Al 26% de los clientes ratificaron que la clínica “Santa Margarita” tiene precios más económicos a diferencia de otras clínicas, que tiene las mismas dimensiones en infraestructura.

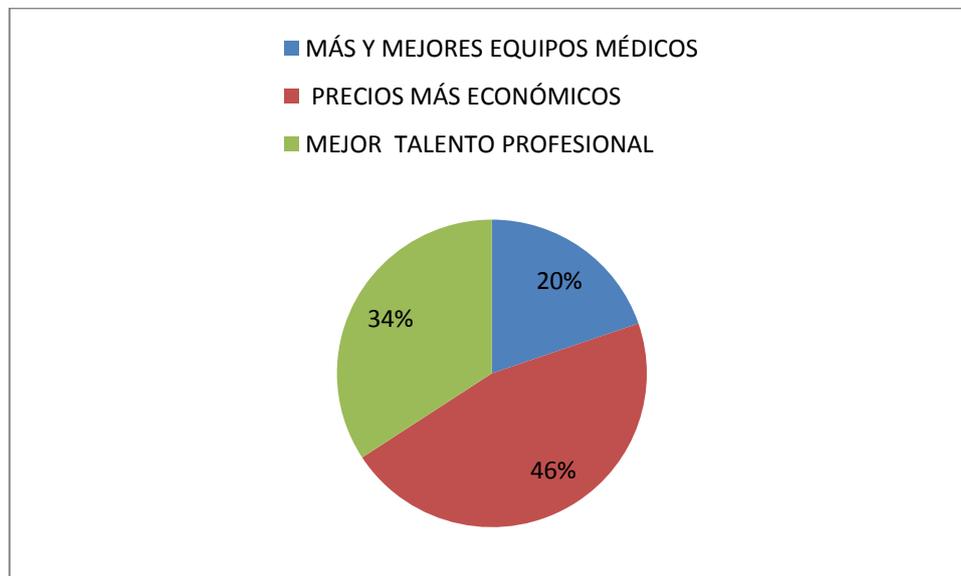
Al 32% de los clientes garantizaron que la clínica “Santa Margarita” tiene mejor talento profesional en todos los departamentos de la empresa y puede ser más competitiva gracias a su talento humano en todas las áreas de la empresa.

## Pregunta #5

### Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la clínica Santa Teresita?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Más y mejores equipos médicos	15	20%
Precios más económicos	35	46%
Mejor talento profesional	26	34%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Teresita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Teresita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico quinto de la clínica Santa Teresita

Interpretación: en relación de la quinta pregunta que dice si comercialmente, qué podría hacer más competitiva a la Clínica “Santa Teresita” 15 de los encuestados respondieron más y mejores equipos médicos, 35 de los encuestados respondieron precios más económicos y 26 de los encuestados respondieron mejor talento profesional.

Análisis: el 20% de los clientes confirmaron que la clínica “Santa Teresita” tiene más mejores equipos médicos, los clientes que han pervivido las instalaciones de la institución se han fijado en sus grandes equipos tecnológicos, para brindar el buen servicio de salud a la población.

Al 46% de los clientes ratificaron en su mayoría que la clínica “Santa Teresita” tiene precios más económicos que las otras clínicas investigadas en la ciudad de Portoviejo.

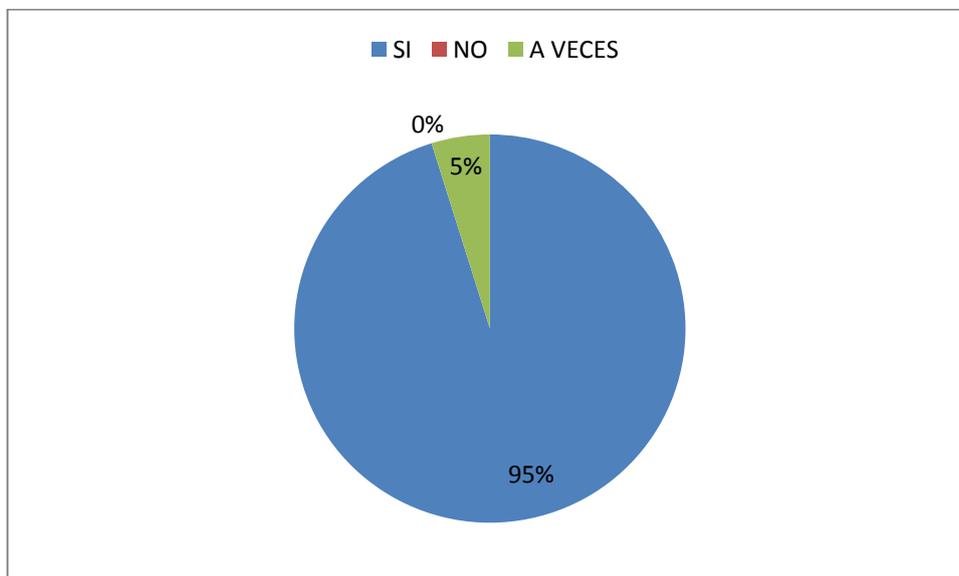
Al 34% de los clientes garantizaron que la clínica “Santa Teresita” tiene mejor talento profesional ya que todos los trabajadores son especialista en cada área que se desempeña.

## Pregunta #6

**¿Cree usted que las clínicas privadas de Portoviejo ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	217	95%
No	0	0%
A veces	11	5%
Total	228	100%

Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico de la pregunta seis**

Interpretación: en relación de la sexta pregunta que dice si cree usted que las clínicas privadas de Portoviejo ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad, 217 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 11 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 95% de los clientes de las tres clínicas privadas ratifican en gran mayoría que las empresas que brindan servicios de salud como las clínicas si ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad, que los hospitales que hay no satisfacen la gran demanda que hay para prevenir las enfermedades.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

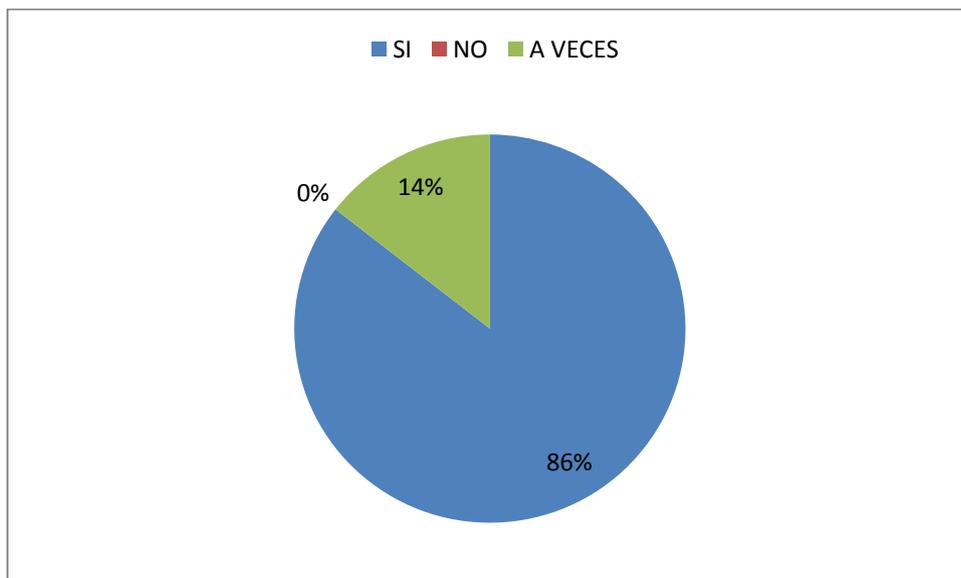
Al 5% de los clientes de las tres clínicas privadas confirman que estas institución en algunas ocasiones si ayuda a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

### Pregunta #7

**Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica San Antonio dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	86%
No	0	0%
A veces	11	14%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico séptimo de la clínica San Antonio**

Interpretación: en relación de la séptima pregunta que dice si conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, cree usted que la clínica "San Antonio" dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente, 65 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 11 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 86% de los clientes de la clínica “San Antonio” confirman en su gran mayoría que esta institución si dispone de buenos de equipos modernos para realizar cualquier tipo de servicios a sus clientes, la clínica deberían seguir con esta política o ventaja estratégica de mantener nuevos, modernos y en buen estado sus equipos médicos.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

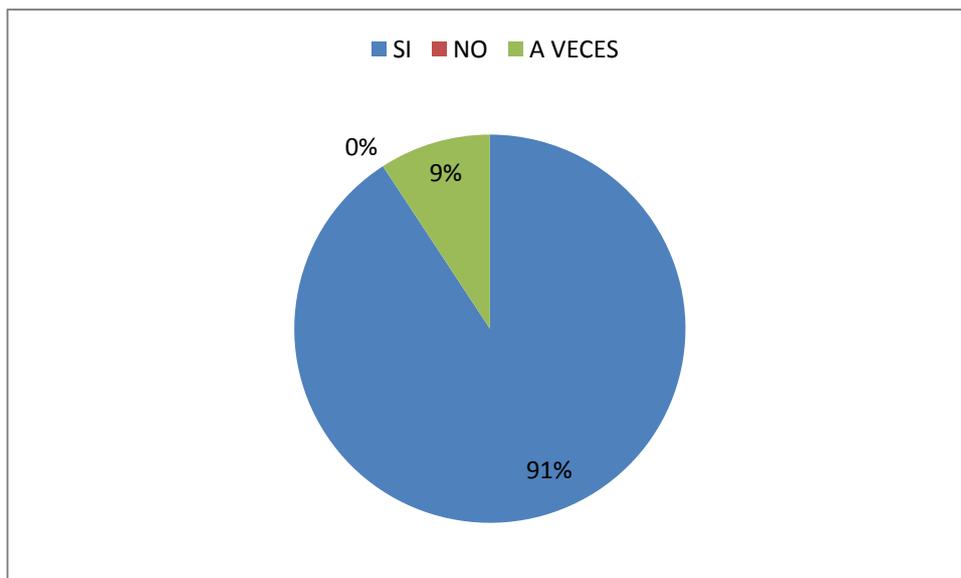
Al 14% de los clientes de clínica ratifican que un pequeño porcentaje, que cierto tiempo o a veces utilizan equipos modernos, para un servicio eficiente,

### Pregunta #7

**Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica Santa Margarita dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	91%
No	0	0%
A veces	7	9%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico séptimo de la clínica Santa Margarita**

Interpretación: en relación de la séptima pregunta que dice si conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, cree usted que la clínica “Santa Margarita” dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente, 69 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 7 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 91% de los clientes de la clínica “Santa Margarita” garantizan en su gran mayoría que esta institución si dispone de buenos de equipos modernos para realizar cualquier tipo de servicios a sus clientes, en sus distintas áreas se maneja con equipos de última tecnología.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

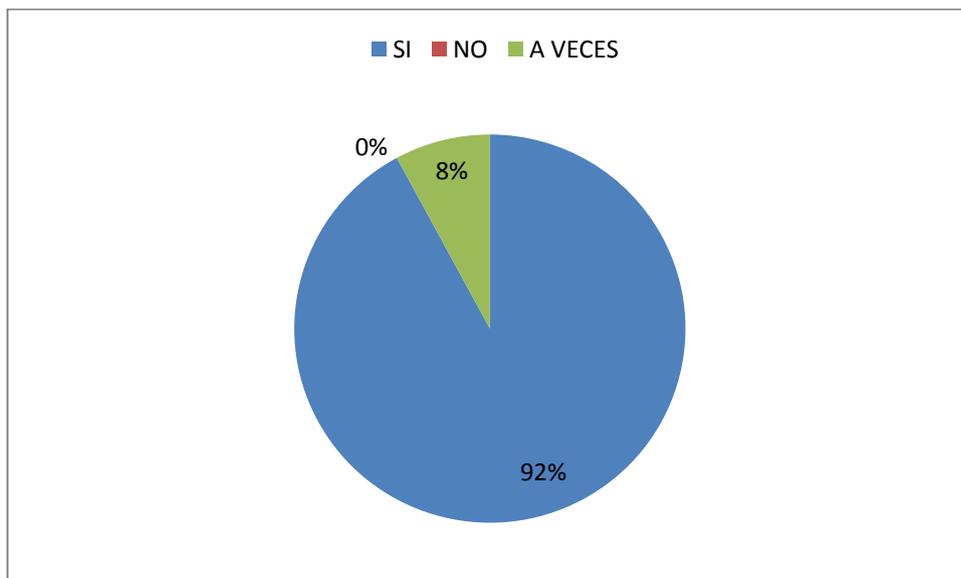
Al 9% de los clientes de la clínica confirman con este pequeño porcentaje que a veces la institución no cambia sus equipos y algunos de ellos por son de buena calidad o está bueno, en la cual los clientes se dan cuenta al obtener servicios de esta clínica.

### Pregunta #7

**Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica Santa Teresita dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	92%
No	0	0%
A veces	6	8%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Teresita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Teresita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico séptimo de la Clínica Santa Teresita**

Interpretación: en relación de la séptima pregunta que dice si conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, cree usted que la clínica “Santa Teresita” dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente, 70 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 6 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 92% de los clientes confirman en su gran mayoría que la clínica “Santa Teresita” dispones de buenos equipos tecnológicos para realizar sus distintos servicios y dar una atención eficiente.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

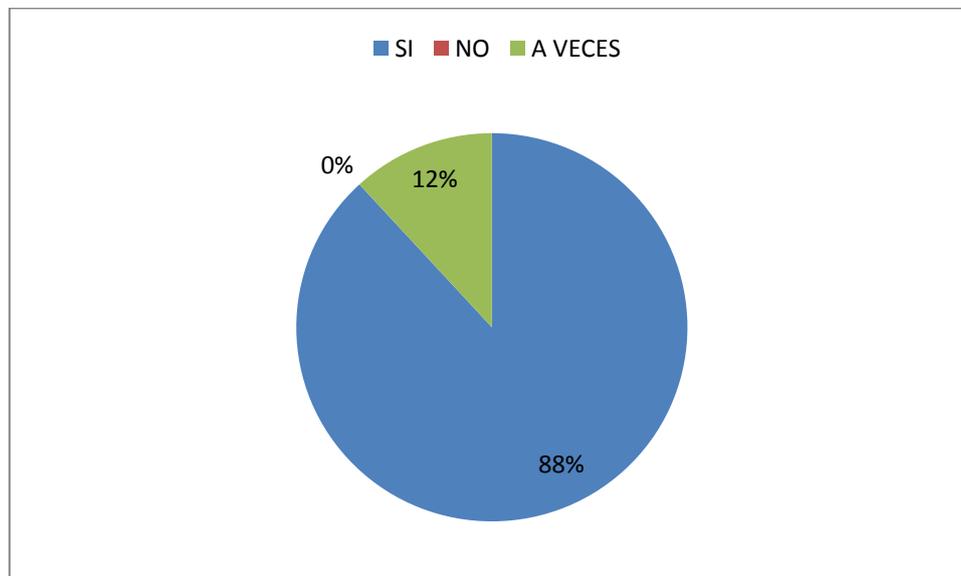
Al 8% de los clientes de clínica ratifican, que a media o a veces dispone de equipos modernos para brindar ciertos servicios a los clientes.

## Pregunta #8

**Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica San Antonio ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	88%
No	0	0%
A veces	9	12%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "San Antonio"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico octavo de la clínica San Antonio**

Interpretación: en relación de la octava pregunta que dice si sobre las instalaciones interna y externa de la clínica "San Antonio", son buenas para recibir una atención de calidad y calidez, 67 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 9 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 88% de los clientes de la clínica “San Antonio” afirman en su gran mayoría que las instalaciones interna, externa y su infraestructura son buenas y de primera calidad para brindar un buen servicio.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

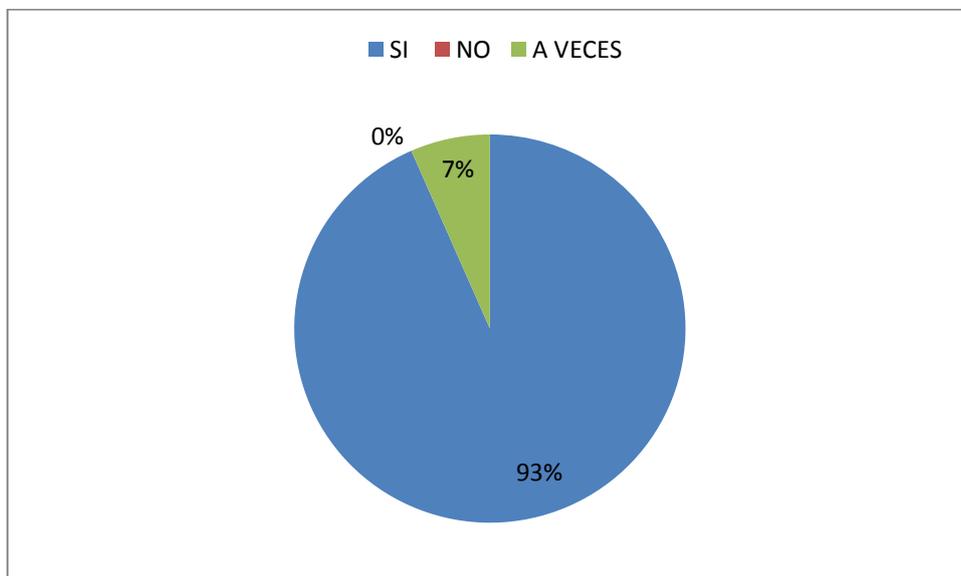
Al 12% de los clientes de clínica ratifican que ciertas instalaciones interna y externa a veces esta en buena condición y en otras no, para dar un servicio de la calidad y calidez.

## Pregunta #8

### Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica Santa Margarita, ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	71	93%
No	0	0%
A veces	5	7%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica “Santa Margarita”  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico octavo de la clínica Santa Margarita

Interpretación: en relación de la octava pregunta que dice si sobre las instalaciones interna y externa de la clínica “Santa Margarita”, son buenas para recibir una atención de calidad y calidez, 71 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 5 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 93% de los clientes de la clínica “Santa Margarita” garantizaron que dispone de buenas instalaciones en toda la clínica ya sea interna y externa, para brindar servicios de calidad y calidez a los clientes.

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

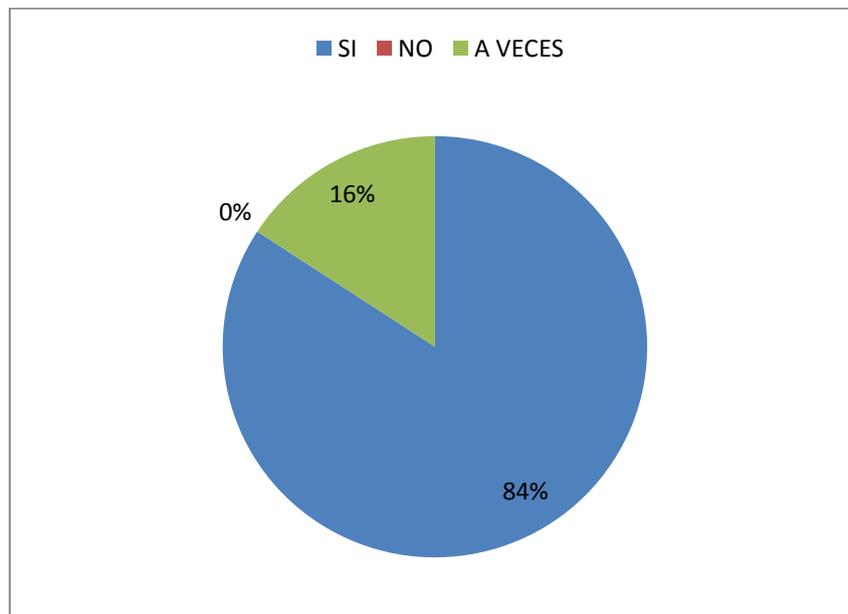
Al 7% de los clientes de clínica confirmaron en un pequeño resultado que esta institución a veces o en algunas instalaciones son buenas obtener servicio de calidad y calidez a todos sus clientes.

## Pregunta #8

**Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica Santa Teresita, ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	84%
No	0	0%
A veces	12	16%
Total	76	100%

Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de la clínica "Santa Teresita"  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico octavo de la clínica Santa Teresita**

Interpretación: en relación de la octava pregunta que dice si sobre las instalaciones interna y externa de la clínica "Santa Teresita", son buenas para recibir una atención de calidad y calidez, 64 de los encuestados respondieron positivamente, 0 de los encuestados respondieron que no y 12 de los encuestados respondieron que a veces.

Análisis: el 84% de los clientes de la clínica “Santa Teresita” afirman en su gran mayoría que todas sus instalaciones si son buenas para prestar un servicio de calidad y calidez

Al 0% de los clientes no escogieron esta respuesta.

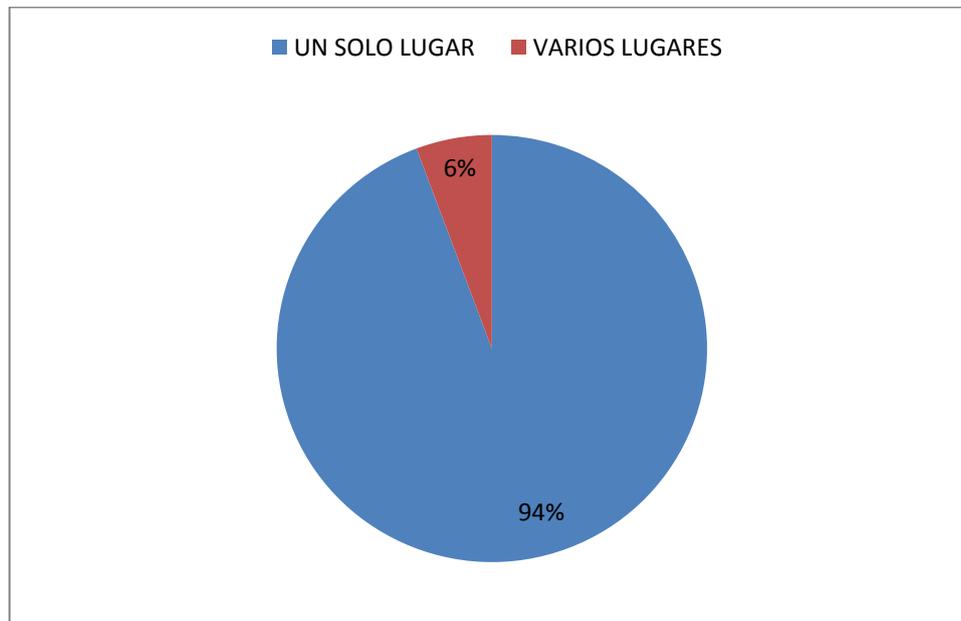
Al 16% de los clientes de clínica confirmaron que algunas instalaciones son muy deficientes para dar un buen servicio a sus clientes.

### Pregunta #9

**Al visitar una clínica privada: ¿le gustaría cancelar las facturas por servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Un solo lugar	215	94%
Varios lugares	13	6%
Total	228	100%

Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### **Análisis e interpretación del gráfico de la pregunta nueve**

Interpretación: en relación de la novena pregunta que dice si al visitar una clínica privada, le gustaría cancelar las facturas por servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones 215 de los encuestados respondieron que en un solo lugar y 13 respondieron varios lugares.

Análisis: el 94% de los clientes de las tres clínicas afirmaron que en su mayoría le gusta la opción de pagar todo en solo lugar que todo salga en una factura para evitar pérdida de tiempo y obtener mejor descuentos en los todos los servicios que el cliente utilice.

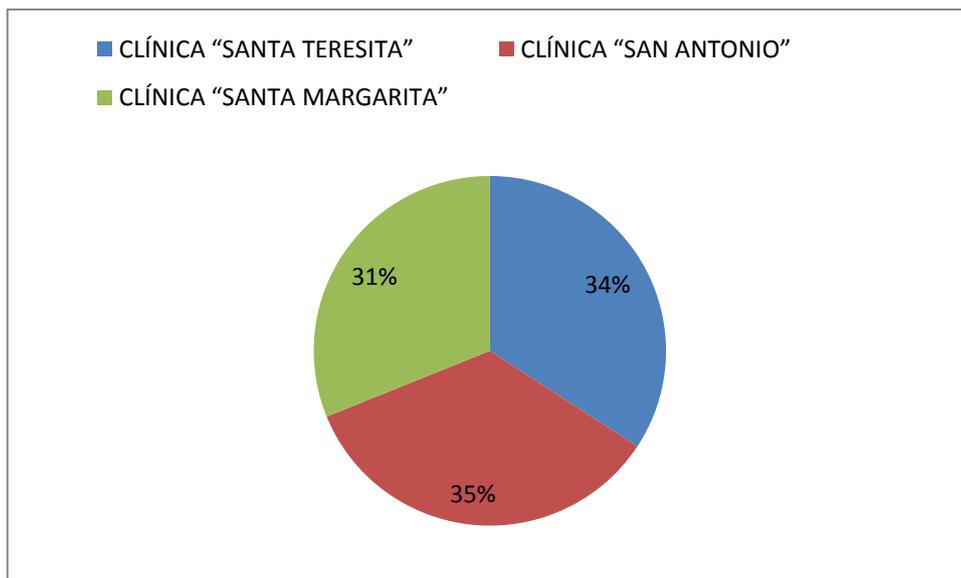
Al 6% de los clientes de clínica confirman que es mejor pagar por separado, para ver el valor exacto de los servicios y medicamentos que se utiliza para recuperación de un paciente o cliente.

## Pregunta #10

**En su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente, ¿Cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad Portoviejo es la mejor para usted? Y ¿Por Qué?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Clínica Santa Teresita	78	34%
Clínica San Antonio	79	35%
Clínica Santa Margarita	71	31%
Total	228	100%

Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo.  
Elaborado por: Los autores de la tesis.



Fuente: Clientes de las tres clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

### Análisis e interpretación del gráfico de la pregunta diez

Interpretación: en relación de la décima pregunta que dice si en su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente, cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad Portoviejo es la mejor para usted, 78 de los encuestados respondieron la

“Santa Teresita”, 79 de los encuestados respondieron la “San Antonio” 71 de los encuestados respondieron la “Santa Margarita”.

Análisis: el 34% de los clientes de las tres clínicas privadas, afirmaron que la clínica “Santa Teresita” es la mejor que las de más investigadas, los usuarios comunicaron que esta institución es la más económica.

Al 35% de los clientes de las tres clínicas privadas, ratificaron en el mayor porcentaje que la “San Antonio” es la mejor en el mercado de Portoviejo, ya sea por su gran trayectoria, el buen talento profesional, instalaciones y su innovación, para brindar un servicio al cliente.

Al 31% de los clientes de las tres clínicas privadas, confinaron que esta institución es catalogada como la mejor por su gran infraestructura externa, al ser una de la más grande de Portoviejo, y que brindan buen servicio todos sus clientes, para que ellos se sientan satisfechos.

## Entrevistas.

1. ¿Conoce usted la teoría de la Cadena de valor en una empresa privada?	Los tres gerentes de las clínicas privadas no tenían conocimiento sobre la teoría de cadena de valor, solo sabían que las actividades de las clínicas que generaban valor eran que le daban beneficios positivos.
2. De todos los servicios médicos que brindan, ¿Cuáles son los que generan mayores utilidades para su empresa?	Los mayores ingresos de las clínicas privadas, son hospitalización, hospedaje, cirugías, alquiler de cuidado intensivo y contratos con seguros de vida.
3. ¿Están centralizados los distintos departamentos de la clínica?	En las tres clínicas privadas todos los departamentos están bien centralizados, para que los clientes y usuarios puedan obtener un servicio de calidad.
4. Al tener una buena cadena de valor en su empresa, ¿Cree usted que se pueda maximizar sus fortalezas y minimizar las debilidades?	Una buena cadena de valor bien estructurada y bien identificada si se puede maximizar las fortalezas y neutralizar todas debilidades, y obtener ventajas competitivas.
5. Al realizar un diagnóstico interno y externo de su clínica, ¿cree usted que se podrían conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que usted dirige?	Si en los tres estudios las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se las identificó al realizar un diagnóstico interno y externo, en cual ver todos los aspectos positivos y negativos de las clínicas.
6. Al identificar las ventajas competitivas de las clínicas investigadas, ¿cree usted que se podría conocer su posicionamiento en el mercado portovejense?	Si al saber cuál es la ventaja competitiva dentro de las clínicas este es de suma importancia ya que genera mas rentabilidad, genera más ingresos, identificada la ventaja competitiva el objetivo es mantenerla para tener un posicionamiento en el mercado.

7. ¿Qué elementos piensa usted que ayudarían a aumentar la competitividad de su empresa?	Los elementos para tener una buena competitividad en las clínicas privadas, es de que cliente se sienta satisfecho con un buen servicio y un buen precio.
8. A los distintos empleados, ¿Les hacen conocer la misión y visión de la empresa?	En la mayoría de los casos en las tres clínicas los empleados si sabían la misión y visión, y esto es por la gran eficiencia de los administradores y gerentes de la empresa.
9. ¿Cuán a menudo realizan seminarios de capacitación para los distintos servidores de la salud?	Los seminarios se dan de dos a tres veces por año en todas las áreas de la empresa o clínica. Para que los empleados y gerentes estén siempre actualizados, ya sean en la tecnología, economía y en mundo de la medicina.
10. En su opinión, ¿cómo se podría medir el nivel de satisfacción de sus clientes?	La satisfacción de los clientes de las tres clínicas estudiadas se la mide con una eficiencia y calidad de servicios, cuando los clientes se sientes debidamente satisfechos.

Fuente: Gerentes o administradores de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo  
Elaborado por: Los autores de la tesis.

## **10. Elaboración del reporte de resultados**

### **10.1 Conclusiones**

En vista de que ofrecen un buen servicio las 24 horas al día, los clientes de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo están satisfechos en su gran mayoría con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas.

Debido a que reducen la gran demanda de atención hospitalaria y cumplen muchas expectativas de un sinnúmero de clientes especiales, las clínicas privadas sí ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad de Portoviejo.

En lo general que hace más competitiva a las clínicas privadas son buenas instalaciones el servicio inmediato, modernos equipos médicos y buen talento profesional.

Gracias a que la cadena de valor une a todos sus departamentos, para la mayoría de los usuarios de las clínicas privadas la mejor opción es pagar en su solo lugar. Al crear este sistema, se reducen mucha burocracia y trámites engorrosos.

Para la mayoría de los usuarios de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, la mejor clínica es la San Antonio. Sin lugar a dudas, el haber estado presente en el mercado por más tiempo es un factor que contribuyó a fijarse más en la mente de los usuarios.

Debido a factores económicos y culturales, la teoría de la cadena de valor de Michael Porter se efectúa a medias en las tres Clínicas de Portoviejo.

Pese a que la moderna teoría de la cadena de valores no se realiza en su totalidad en las clínicas de Portoviejo, gracias a la bondad, sencillez y hospitalidad, la labor de las clínicas privadas se realiza en un ambiente de cordialidad y sentido de respeto hacia todas las personas que se sirven de su sacrificada labor.

Puesto que los administradores de las Clínicas privadas reconocieron que sus instalaciones funcionan como hotel, la parte de servicio comercial no debería sacarse de la política interna de la clínica. Al mantener un magnífico sistema de servicio al cliente, las clínicas hacen muy placentera la estadía en sus instalaciones. Aquí no estamos hablando solamente de la parte física o material, a los empleados que tratan con los usuarios siempre se les está recordando que no descuiden los buenos modales, la cortesía y el regalo de una buena sonrisa y atención cordial.

Cada vez que se crea un negocio comercial con vida jurídica y respetando todos los estándares de calidad y servicio, la ciudad se enriquece. Sin lugar a dudas, en los alrededores de las tres clínicas estudiadas, el valor comercial de la ciudad de Portoviejo se elevó y se mantiene la tendencia.

La ventaja competitiva de algunas clínicas es diferente de la otra, proporcionándole características únicas sobre la competencia.

Concluimos que la unión de la cadena de valor agiliza el funcionamiento de las operaciones administrativas, comerciales y de salud de las clínicas privadas.

## **10.2. Recomendaciones**

Como los clientes de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo están satisfechos en su gran mayoría con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas, se recomienda mantener abiertas las líneas de comunicación entre los clientes y la institución a fin de estar al tanto de los intereses, preferencias y gustos de los clientes. De hecho, hasta se recomienda colocar un buzón de sugerencias sin identificación del cliente a fin de que las ideas y sugerencias sean más precisas, concisas y reales.

Debido a que las clínicas privadas sí ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad de Portoviejo, se recomienda la adquisición de más ambulancias. En los tres casos, las tres clínicas solo cuentan con una sola unidad.

Puesto el talento humano y los equipos médicos se recomienda mantener buenos especialistas y continuar adquiriendo tecnología médica moderna.

Al momento de la cancelación de la factura, se recomienda que la atención sea más ágil y explicativa de manera que los usuarios entiendan los servicios que han recibido y no se produzcan malos entendidos.

En vista de que los encuestados eligieron como la mejor clínica a “la San Antonio”, se les recomienda a las otras dos clínicas que deberían ser más innovadores con sus instalaciones y más oportunos en la atención y servicios con eficiencia y eficacia.

Debido a que la teoría de la cadena de valor de Michael Porter (MarcadorDePosición1) (MarcadorDePosición2) se efectúa a medias en las tres Clínicas de Portoviejo, se recomienda investigar más sobre el tema a fin de utilizar todo el sistema de la cadena de valor.

Puesto que las clínicas privadas funcionan como hotel y centro de atención médica, en sus instalaciones deberían mostrarse mapas gráficos de los diferentes departamentos, salidas de emergencia, entradas, baños, etc.

Aunque existe un ambiente de cordialidad y sentido de respeto hacia todos los clientes, el profesionalismo de los servidores de la salud debe ser una prioridad.

Aunque solamente el administrador de la Clínica San Antonio reconoció que una clínica privada funciona como hotel, la parte de servicio comercial no debería sacarse de la política interna de la clínica. Puesto que es bien sabido que la clínica San Antonio mantiene un magnífico sistema de servicio al cliente que hace muy placentera la estadía en sus instalaciones. Aquí no estamos hablando solamente de la parte física o material, a los empleados que tratan con los usuarios siempre se les está recordando que no descuiden los buenos modales, la cortesía y el regalo de una buena sonrisa y atención cordial.

Al crearse un negocio comercial con vida jurídica y respetando todos los estándares de calidad y servicio, se recomienda que en temas de salud debería existir una competencia más justa entre todas las clínicas privadas.

Como la ventaja competitiva de algunas clínicas es diferente de las otras, los administradores deberían aprovecharse más de estas oportunidades asignándoles más recursos y personal de tal manera que ello genere una competitividad a largo plazo.

Como la unión de la cadena de valor agiliza el funcionamiento de las operaciones administrativas, comerciales y de salud de las clínicas privadas, este tema no debería descuidarse. De hecho, se recomienda asignar a un supervisor para que esto se efectúe exitosamente.

### **10.3. Cumplimiento de objetivos del trabajo investigado**

Una vez concluida la investigación, se lograron muchos objetivos. Con respecto a analizar el efecto de la cadena de valor en la competitividad de las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, complace informar que al utilizar la cadena de valor se reduce el tiempo durante el ingreso del paciente, la obtención de resultados de exámenes y de atención del especialista.

Sobre los objetivos específicos, al tratar de identificar las ventajas competitivas de las clínicas investigadas para conocer su posicionamiento en el mercado portovejense, la investigación probó que debido a la rapidez y la cortes atención,

muchas personas de la provincia de Manabí eligen buscar los servicios de atención médica privada. Respecto a determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas investigadas, se logró determinar que el 97% de la muestra está satisfecha, lo que indica un elevado nivel de aceptación por parte de los clientes. Finalmente, al diseñar las cadenas de valor para las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo estudiadas, tuvimos el placer de realizar una para las tres clínicas privadas.

#### **10.4. Cumplimiento de hipótesis del trabajo de investigación**

Con respecto a la hipótesis general, al analizar el efecto de la cadena de valor en las clínicas privadas de la ciudad de Portoviejo, los resultados indican que ciertamente se podría reducir los costos y el tiempo de respuesta al momento de servir a un usuario.

Respecto de las hipótesis específicas, una vez identificadas sus ventajas competitivas, los resultados de su posicionamiento en el mercado portovejense son: Por antigüedad, número uno es la Clínica San Antonio; por mayor espacio es su estructura, número dos es la Clínica Santa Margarita; finalmente, por estar justo en el centro de Portoviejo, número tres es la Clínica Santa Teresita.

Respecto de la hipótesis específica que alega que “El empleo de unas encuestas a los clientes nos ayudara a comprobar el nivel de satisfacción de los clientes de las clínicas privadas investigadas”, las encuestas ratifican esta hipótesis. En primer lugar, los clientes eligieron a la Clínica San Antonio. En segundo lugar, por estrecho margen, escogieron a la Clínica Santa Teresita. En tercer lugar, las encuestas señalan a la clínica Santa Margarita en su rango de preferencia.

Sobre la hipótesis específica que afirma que “la fragmentación en departamentos independientes y la falta de coordinación en los servicios de salud privada retarda la eficiencia y optimización de los recursos”, esta hipótesis se pudo confirmar porque la cadena de servicio se rompe.

## 11. Presupuesto

Detalle	Valor
Materiales y útiles de oficina	\$100.00
Fotocopias	\$60.00
Libros, enciclopedias, diccionario, revistas, folletos, trabajos similares	\$300.00
Internet	\$60.00
Viáticos	\$150.00
Impresiones, encuadernación de los trabajos originales	\$80.00
Gastos adicionales	\$250.00
Valor Total	\$1000.00

Elaborado por: Los autores de la tesis

## 12. Cronograma valorado

ACTIVIDADES	MESES																												RECURSOS A UTILIZAR				
	OCTUBRE 2015				NOVIEMBRE 2015				DICIEMBRE 2015				ENERO 2016				FEBRERO 2016				MARZO 2016				ABRIL 2016			HUMANOS	MATERIALES	COSTOS			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS												
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3				
Presentación del Anteproyecto		X	X	X																											Autores De tesis	Transporte Hojas	50,00
Revisión y aprobación del anteproyecto						X					X																				Presidente de la comisión	Documentos	100,00
Elaboración del marco teórico											X		X	X																	Autores De tesis	Copias Transcripción	100,00
Recolección de la información														X			X														Autores De tesis Encuestas	Copias Transporte	400,00
Revisión del Tutor																	X	X													Tutor de Tesis	Documentos	50,00
Redacción y Elaboración del Informe Final																							X	X							Autores De tesis	Copias Transcripción	50,00
Revisión del Lector																									X	X					Lector de tesis	Documentos	50,00
Entrega del proyecto investigativo																									X						Autores De tesis	Documentos	50,00
Revisión del tribunal																										X		X			Comisión de Tesis	Documento	50,00
Sustentación																											X				Tribunal de Sustentación	Documento	100,00
Elaborado por: Los autores de la tesis																															TOTAL		1000,00

### 13. Bibliografía

Buendía, Edgar (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Artículo. Revista Análisis Económico. Núm. 69, vol. XXVIII.

Cabrera, Alejandra. López, Paula. Ramírez, Claudia (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. Universidad Central de Colombia.

(Mintzberg, Henry: “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editora Prentice Hall Hisp (MarcadorDePosición1) (MarcadorDePosición2) (MarcadorDePosición1)anoamericana. 1997)

Cepal (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. Naciones Unidas Editores.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

Cooperación Suiza en América Central (2013). Manual de gestión de cadenas de valor. Programa Pyme Rural Editor.

Fernández, Juan (2011). Factores estratégicos de competitividad en el mercado global. Artículo. Revista Consensus.

Flacso (2013). Estudio cadena de valor de la Industria Farmacéutica en Uruguay (Salud Humana). Flacso Editor.

Fuentes, Sonia (2014). Gestión estratégica de la cadena de valor y evaluación de oportunidades de segmentación en los mercados internacionales de moda de lujo. Tesis. Universidad de la Coruña.

Golpe, Ana (2014). El Gerenciamiento Estratégico de Costos y la Cadena de Valor en la época Digital. Investigación.

Munuera, J. Rodríguez, A (2012). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid. ESIC Editores.

Nota periodística de la Agencia de noticias “Los Andes”, septiembre de 2013, con el tema: “El Sistema de Salud de Ecuador se ubica entre los 20 mejores del Mundo”

Página web de la Clínica Santa Margarita y Clínica San Antonio.

Tarzijàn, Jorge (2011). La ventaja competitiva de la empresa revisada. Artículo.

Escuela de Administración. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Videos de YouTube de la cadena de Valores de Michael Porter, ING Direct.

### **Referencias bibliográficas en la Web**

<http://es.slideshare.net/lili369/investigacin-y-tipos-de-investigacin>

<https://humanidades2osneideracevedo.wordpress.com/2015/05/28/fase-4-visualizacion-del-alcance-del-estudio/>

<http://www.significados.com/metodo/>

<http://deconceptos.com/general/tecnica#ixzz41rlMEwE7>

<http://es.slideshare.net/ancadira/poblacin-y-muestra-3691707>

<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

<http://definicion.de/recoleccion-de-datos/>

# **Anexos**



# CLÍNICA "SANTA TERESITA"

DIR.: FRANCISCO DE PAULA MOREIRA Y AV. MANABÍ

TELF.: 052 633338 – 052 633358

E-MAIL: [clnicasantateresita@gmail.com](mailto:clnicasantateresita@gmail.com)

PORTOVIEJO – MANABÍ

---

---

Portoviejo, 24 de noviembre de 2015

**SEÑORES  
UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CIUDAD.-**

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informarles que ha sido aceptada la solicitud de los estudiantes los señores **DIEGO STEVENS HIDROVO VELEZ Y PAUL CLEOMEDES SALAZAR SANCHEZ** para realizar su trabajo de tesis en nuestra institución.

Atentamente,

Clínica  
"SANTA TERESITA"  
ADMINISTRACION

*Luis Bello*  
**Lcdo. Luis Bello  
ADMINSITRADOR**



## *Clínica Sta. Margarita*

18 de Octubre y Bolívar  
Telf: 052 631 237 - 052 654 742 Cel.: 0999364301  
www.clinicastamargarita.ec  
Portoviejo - Manabí - Ecuador

Portoviejo, 24 de noviembre del 2015

**SEÑORES  
UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CIUDAD.-**

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informarles que ha sido aceptada la solicitud de los estudiantes los señores **DIEGO STEVENS HIDROVO VELEZ** y **PAUL CLEOMEDES SALAZAR SANCHEZ** para realizar su trabajo de tesis en nuestra institución.

Atentamente,

**Ing. Marcelo Parreño Bravo  
ADMINISTRADOR**

***Clínica Sta. Margarita***  
PORTOVIEJO - MANABÍ  
18 DE OCTUBRE Y BOLÍVAR  
Teléf.: 2631237 / 2654742



ANCLINSA CIA. LTDA.  
CLINICA SAN ANTONIO

Portoviejo, noviembre 24 de 2015

Sr. (s)  
UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI  
ESCUELA DE ADMINISTACION DE EMPRESAS  
Ciudad.

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para informales que ha sido aceptada la solicitud de los estudiantes DIEGO STEVEN HIDROVO VELEZ Y PAUL CLEOMEDES SALAZAR SANCHEZ para realizar su trabajo de tesis en nuestra institución.

Atentamente,

Ing. Cesar Coronel Ortiz  
GERENTE ADMINISTRATIVO

Ing. Cesar Coronel U.  
GERENTE  
CLINICA SAN ANTONIO

## Encuestas a los clientes de las clínicas privadas







## Encuestas





Entrevista al administrador de la clínica Santa Teresita



## Encuestas





## Entrevista al Gerente general de la clinica San Antonio



## Reuniones con la tutora







**Universidad Técnica de Manabí**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**

Entrevistas dirigidas a los tres gerentes/administradores de las tres Clínicas Privadas que intervinieron en el estudio realizado.-

1. ¿Conoce usted la teoría de la Cadena de valor en una empresa privada?

.....  
.....

2. De todos los servicios médicos que brindan, ¿Cuáles son los que generan mayores utilidades para su empresa?

.....  
.....

3. ¿Están centralizados los distintos departamentos de la clínica?

.....  
.....

4. Al tener una buena cadena de valor en su empresa, ¿Cree usted que se pueda maximizar sus fortalezas y minimizar las debilidades?

.....  
.....

5. Al realizar un diagnóstico interno y externo de su clínica, ¿cree usted que se podrían conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que usted dirige?

.....  
.....

6. Al identificar las ventajas competitivas de las clínicas investigadas, ¿cree usted que se podría conocer su posicionamiento en el mercado portovejense?

.....  
.....

7. ¿Qué elementos piensa usted que ayudarían a aumentar la competitividad de su empresa?

.....  
.....

8. A los distintos empleados, ¿Les hacen conocer la misión y visión de la empresa?

.....  
.....

9. ¿Cuán a menudo realizan seminarios de capacitación para los distintos servidores de la salud?

.....  
.....

10. En su opinión, ¿cómo se podría medir el nivel de satisfacción de sus clientes?

.....  
.....

Gracias

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los clientes de las clínicas: San Antonio, Santa Margarita y Santa Teresita para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de la clínica privada investigada. Señor o señora cliente, la presente encuesta es anónima. Por ello, le animamos a marcar con una X la respuesta que usted considere apropiada.

1. ¿Está usted satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de ciudad de Portoviejo?

Si

No

A veces

2. ¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica “San Antonio”?

Si

No

A veces

3. ¿Cree usted que los precios de la Clínica “San Antonio” son módicos y ajustados a la situación económica actual?

Si

No

A veces

4. ¿Cree usted que la clínica “San Antonio” cumple con la visión y misión institucional que promociona?

Si

No

A veces

5. Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la Clínica “San Antonio”?

Más y mejores equipos médicos

Precios más económicos

Talento profesional

6. ¿Cree usted que las clínicas privadas de Portoviejo ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad?

Si

No

A veces

7. Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica “San Antonio” dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?

Si

No

A veces

8. Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica “San Antonio”, ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?

Si

No

A veces

9. ¿Al visitar una clínica privada, ¿le gustaría cancelar las facturas por servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones?

Un solo lugar

Varios lugares

10. En su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente, ¿Cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad Portoviejo es la mejor para usted?

Clínica Santa Teresita

Clínica San Antonio

Clínica Santa Margarita

Gracias

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los clientes de las clínicas: San Antonio, Santa Margarita y Santa Teresita para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de la clínica privada investigada. Señor o señora cliente, la presente encuesta es anónima. Por ello, le animamos a marcar con una X la respuesta que usted considere apropiada.

1. ¿Está usted satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de ciudad de Portoviejo?

Si

No

A veces

2. ¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica “Santa Teresita”?

Si

No

A veces

3. ¿Cree usted que los precios de la Clínica “Santa Teresita” son módicos y ajustados a la situación económica actual?

Si

No

A veces

4. ¿Cree usted que la clínica “Santa Teresita” cumple con la visión y misión institucional que promociona?

Si

No

A veces

5. Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la Clínica “Santa Teresita”?

Más y mejores equipos médicos

Precios más económicos

Talento profesional

6. ¿Cree usted que las clínicas privadas de Portoviejo ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad?

Si

No

A veces

7. Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica “Santa Teresita” dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?

Si

No

A veces

8. Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica “Santa Teresita”, ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?

Si

No

A veces

9. ¿Al visitar una clínica privada, ¿le gustaría cancelar las facturas por servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones?

Un solo lugar

Varios lugares

10. En su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente, ¿Cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad Portoviejo es la mejor para usted?

Clínica Santa Teresita

Clínica San Antonio

Clínica Santa Margarita

Gracias

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los clientes de las clínicas: San Antonio, Santa Margarita y Santa Teresita para determinar el nivel de satisfacción de los clientes con el desempeño funcional y organizativo de la clínica privada investigada. Señor o señora cliente, la presente encuesta es anónima. Por ello, le animamos a marcar con una X la respuesta que usted considere apropiada.

1. ¿Está usted satisfecho con el desempeño funcional y organizativo de las clínicas privadas de ciudad de Portoviejo?

Si

No

A veces

2. ¿Ha recibido una atención de calidad, cortes y profesional de parte del personal que labora en los diferentes departamentos de la clínica “Santa Margarita”?

Si

No

A veces

3. ¿Cree usted que los precios de la Clínica “Santa Margarita” son módicos y ajustados a la situación económica actual?

Si

No

A veces

4. ¿Cree usted que la clínica “Santa Margarita” cumple con la visión y misión institucional que promociona?

Si

No

A veces

5. Comercialmente, ¿Qué podría hacer más competitiva a la Clínica “Santa Margarita”?

Más y mejores equipos médicos

Precios más económicos

Talento profesional

6. ¿Cree usted que las clínicas privadas de Portoviejo ayudan a mejorar el sistema de salud de la ciudad?

Si

No

A veces

7. Conociendo de los últimos adelantos en equipos médicos, ¿cree usted que la clínica “Santa Margarita” dispone de equipo moderno para realizar sus servicios de manera eficiente?

Si

No

A veces

8. Sobre las instalaciones interna y externa de la clínica “Santa Margarita”, ¿son buenas para recibir una atención de calidad y calidez?

Si

No

A veces

9. ¿Al visitar una clínica privada, ¿le gustaría cancelar las facturas por servicios médicos en un solo lugar o prefiere hacerlo en varios lugares, como se hace en otras instituciones?

Un solo lugar

Varios lugares

10. En su opinión, de lo que ha escuchado y cuando ha sido cliente, ¿Cuál de estas tres clínicas privadas de la ciudad Portoviejo es la mejor para usted?

Clínica Santa Teresita

Clínica San Antonio

Clínica Santa Margarita

Gracias.