

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

TESIS DE GRADO

**Previa a la Obtención del Título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD**

PROYECTO

**Realizar un diagnóstico amplio empresarial
que permita desarrollar una planificación
estratégica en Clínica del Sol de
la ciudad de Manta.**

AUTOR:

Dr. Johnny Eduardo Jaramillo B.

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Nelson Cevallos Bravo. MBA

GUAYAQUIL - ECUADOR

FEBRERO DEL 2007



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD**

PROYECTO

**Realizar un diagnóstico amplio empresarial que permita
desarrollar una planificación estratégica en Clínica del Sol de la
ciudad de Manta.**

AUTOR

DR. Johnny Eduardo Jaramillo Barcia

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Nelson Cevallos Bravo. MBA

**Guayaquil – Ecuador
Febrero del 2007**



DP-09377

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. El problema	3
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivo específico	5
1.3. Justificación	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
2.1. Nombre de la empresa	6
2.2. Actividad que realiza	7
2.3. Localización	7
2.4. Figura legal	8
2.5. Importancia económica en la región	8
2.6. Estructura organizativa	9
3. ANTECEDENTE DE LA EMPRESA	10
3.1. Inicio empresarial	10
3.2. Evolución empresarial	11
4. PLAN ESTRATÉGICO	12
4.1. Visión	12
4.2. Misión	12
4.2.1. metas y objetivos	13
4.3. Principios y valores	13
5. ANÁLISIS EXTERNO	14
5.1. Macro ambiente	14
5.2. Análisis de la industria	23
5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas	23
5.2.1.1. Nuevos entrantes	23
5.2.1.2. Productos sustitutos	24
5.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores	24
5.2.1.4. Los productores - distribuidores	25
5.2.1.5. Los consumidores	26
5.2.2. Análisis de barrera	26
5.2.3. Ciclo de vida industrial	28
5.2.4. Estructura competitiva	28
5.2.5. Grupos estratégicos	29
6. ANÁLISIS DE MERCADO	29
6.1. Necesidades del cliente	29
6.2. Características del producto	30
6.3. Selección de grupos que va a atender	31
6.3.1. Población	32
6.3.2. Nivel socio económico del cantón Manta	33
6.3.3. Clientes	33
6.3.4. Clientes por estratos sociales	34
6.3.5. Proyección de clientes	34

6.4. Habilidades distintivas	35
6.4.1. Recursos humanos	35
6.4.2. Infraestructura y equipo médico	38
6.4.3. Equipo y mobiliario	39
6.4.4. Socios estratégicos	39
6.4.5. Calidad de servicio	40
6.4.5.1. Accesibilidad	42
6.4.5.2. Comprensión del cliente	44
6.4.5.3. Cortesía, amabilidad y limpieza	46
6.4.5.4. Seguridad y aceptación	49
6.4.5.5. Sugerencias	55
7. ANÁLISIS FODA	56
7.1. Descripción del FODA	56
7.2. FODA	57
7.2.1. Fortalezas	57
7.2.2. Debilidades	59
7.2.3. Oportunidades	61
7.2.4. Amenazas	63
7.3. Cadena de valor	65
7.4. Macro procesos	66
7.5. Análisis de la ventaja competitiva	67
7.6. Estrategia de proyectos	68
7.7. Cronograma de actividades macro	70
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
8.1. Conclusiones	70
8.2. Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	74

CUADROS

CUADRO No. 1. Población del Cantón Manta por género y sector.	32
CUADRO No. 2 Proyección poblacional del Cantón Manta por sector.	32
CUADRO No. 3. Nivel socioeconómico del cantón Manta.	33
CUADRO No. 4 Proyección de clientes.	35

GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1. Estructura organizacional.	10
GRÁFICO No. 2 Las cinco fuerzas de Potter.	23

DEDICATORIA

A mi esposa por su apoyo incondicional y comprensión por el tiempo que deje de estar con ella, mientras estudiaba.

A mis hijos, fuente inagotable de inspiración, con quienes aprendo algo cada día.

Gracias.

Dr. Johnny Jaramillo Barcia

AGRADECIMIENTO

Al personal de Clínica del Sol, quienes constantemente me brindaron su apoyo para la realización del presente trabajo.

Al Ing. Nelson Cevallos por sus orientaciones en la elaboración definitiva de este trabajo.

Dr. Johnny Jaramillo Barcia

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo representa el esfuerzo y la constancia de un equipo de Clínica del Sol, quienes conscientes de la importancia de la planificación estratégica, ha convenido desarrollar un diagnóstico empresarial, orientado a la consecución de un marco teórico y operativo que oriente el accionar de nuestra institución.

Primeramente, se realiza el planteamiento del problema y la razón del porque del presente trabajo, seguidamente se plantean los objetivos generales y específicos. Para luego, terminar con una justificación de la importancia del presente trabajo.

A continuación, se delinea la parte filosófica de la empresa, bosquejando una visión y una misión; de igual manera se localiza los principios y valores de nuestra institución. Se hace una descripción de los servicios ofertados por Clínica del Sol. Y terminamos señalando las líneas estratégicas que sirven de base para el accionar de la organización.

Se procede a realizar el análisis externo, en donde se plantea como ambiente macro al Ecuador, detallando lo más relevante de los factores económicos, socio culturales, políticos, legales, tecnológicos, demográficos, ecológicos ambientales. Todo ello como un marco referencial.

Se realiza el análisis micro, realizándolo a nivel provincial y cantonal, detallando los principales elementos que se relacionan con nuestra organización.

Se ha creído conveniente, realizar el análisis del sector analizando las cinco fuerzas competitivas de Porter, con su correspondiente análisis horizontal y vertical.

Se hace una descripción de los clientes identificados por la acción del negocio y el correspondiente análisis de barreras.

Haciendo una descripción interna, se descubre la totalidad cada uno de los elementos funcionales de Clínica del Sol, su infraestructura, la estructura organizacional, los equipos, el personal médico y paramédico, los socios estratégicos.

También se incluye una investigación relacionada a los pacientes que han recibido los servicios ofertados por Clínica del Sol. Esta evaluación, nos ha permitido obtener valiosa información de nuestra operación, de allí, que se ha logrado determinar algunas conclusiones y recomendaciones en este tema.

Se procede a realizar el análisis FODA, determinándose las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. También llegando a obtener valiosas conclusiones y recomendaciones.

Por último, se determinan las ventajas competitivas y en base a ellas, se determinan las estrategias en componente de proyectos, que irán dirigidos a mejorar la calidad del servicio y el nivel de utilidad de la empresa.

1. INTRODUCCIÓN

En el complejo mundo de los servicios médicos privados que se ofertan a la comunidad, por parte de las empresas privadas, es de vital importancia, que cada uno de los servicios sea de calidad y que definitivamente contribuyan a la solución efectiva a los problemas de salud de nuestros clientes. Por esto, los procesos deben ser ejecutados por personal capacitado que conozca muy bien el ser y el como hacer, siendo necesaria una retroalimentación constante con nuestros pacientes, de esta manera, se pueda corregir posibles distorsiones en la atención de nuestros pacientes por parte de los recursos humanos o nuestros socios estratégicos.

En virtud de lo expuesto, el presente trabajo en un primer momento evaluará la percepción del cliente referente a nuestro servicio, que se centra, principalmente en pacientes que han llegado a la emergencia y han sido ingresados en la clínica para diferentes procedimientos médicos a aplicar y que su estancia a superado un día de hospitalización.

Paralelamente se realizará un análisis institucional, aplicando la metodología del FODA, para entender nuestra realidad, que tiene como objetivo realizar un diagnóstico empresarial de Clínica del Sol. Este análisis estratégico, permitirá desarrollar bajo un esquema de estudio pormenorizado, las diferentes variables que se interrelacionan con el negocio, lo que nos permitirá tener un enfoque

holístico, logrando una sistematización de todo el conjunto de procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, observando la calidad y calidez a un costo razonable como punto de partida para forjar las diversas estrategias para el mejoramiento de la atención y asistencia médica de nuestros pacientes; y de allí, establecer una serie de parámetros de control y evaluación para sus actividades cotidianas.

Posterior a ello, de lo encontrado, se trazarán estrategias de en la base de proyectos, que permita la mejora o instalación de un nuevo servicio en virtud de las realidades del negocio y las cambiantes necesidades de nuestros clientes.

El propósito no es esconder debilidades y resaltar fortalezas, es mostrar la realidad del negocio, su potencial y las formas de contrarrestar las debilidades. Es también utilizar las fortalezas al servicio de las oportunidades en el negocio de la salud.

Clínica del Sol, es una empresa privada de salud formada bajo la figura legal de CONTRATO DE ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, que se crea para: “brindar servicios de atención y asistencia médica de manera global o general, esto es, servicio de atención de consulta médica interna, cirugía especializada, servicios de rayos X, farmacia, laboratorio, mamografía y en general todo lo concerniente a la atención, tratamiento médico y postoperatorio”, según reza escritura pública, levantada el 15 de diciembre del 2005.

Clínica del Sol, tiene una amplia grama de servicios de atención y asistencia médica en el área de emergencia, hospitalización, sala de quirófanos, sala de UCI, y otros servicios anexos a la clínica como laboratorio, imágenes, farmacia, alimentación, etc.

Clínica del Sol, permanentemente tiene en su funcionar diario, diferentes mecanismos de control, monitoreo y evaluación que giran alrededor de la persona más importante del negocio, el cliente.

Por ello, es importante señalar que los equipos médicos de Clínica del Sol, buscan dar soluciones a los problemas de salud de los pacientes y superar las expectativas de los familiares, amigos o relacionados en lo que concierne a la atención y asistencia médica.

1.1. Problema.

La globalización de la información en los temas relacionados a la salud, los constantes requerimientos de los organismos mundiales de salud y el desarrollo científico proporciona un nuevo marco referencial para las empresas privadas de salud. Éste requerimiento, conlleva a la necesidad de brindar eficacia y eficiencia en la asistencia y atención médica. Esta búsqueda de calidad, en los servicios de salud, se ha convertido en la piedra angular de su funcionalidad, entendiéndose como un mecanismo que lleva a mejorar o a encontrar mejores procedimientos

médicos, técnicos y administrativos en lo relacionado a la salud humana.

La ciudad de Manta cuenta con una población de más de 192.000 habitantes, según el Censo del año 2001, siendo la segunda ciudad con mayor número de habitantes en la provincia de Manabí. Esta situación, combinado con los problemas que atraviesa el Ecuador en el aspecto político, económico, social, de salud, ético, etc., derivan en múltiples dificultades que afectan el desarrollo socio económico de sus habitantes.

En la ciudad de Manta la insuficiencia de dispensarios, centros de salud y hospitales hace que los servicios de salud públicos constantemente estén abarrotados, esto unido al número reducido de médicos especialistas y personal paramédico son las principales causas de la deficiencia en los servicios de salud públicos.

Esta deficiencia en los servicios públicos de salud, hace que los ciudadanos que tienen condiciones socio económicas media – baja, media - media y alta busquen instituciones privadas para dar solución a sus problemas de salud. Inclusive, los sectores de condición socio económica baja tratan por diferentes medios, cuando un problema de salud es de alta complejidad, tener asistencia médica en las empresas privadas de salud.

Por lo expuesto, Clínica del Sol debe estar constantemente evolucionando en un

mercado cada vez más competitivo y exigente. Para ello, es de vital importancia que tenga políticas y estrategias estrechamente vinculadas con las necesidades y expectativas de los clientes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico amplio empresarial que permita desarrollar una planificación estratégica en Clínica del Sol de la ciudad de Manta, que sirva de base para la elaboración del plan de negocios de los próximos cinco años.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar la filosofía de Clínica del Sol.
2. Realizar el análisis externo e interno.
3. Puntualizar las ventajas competitivas
4. Definir las estrategias y acciones necesarias para conseguir el desarrollo empresarial para los próximos cinco años.

1.3. Justificación

La justificación del presente trabajo radica en el conocimiento generado de la investigación y del análisis en beneficio de estructurar un conjunto de estrategias tendientes a incrementar los niveles de satisfacción de los pacientes que usan los servicios de atención y asistencia médica en Clínica del Sol y de familiares, amigos y relacionados que participan en el proceso de recuperación del paciente.

Fundamentado el accionar diario aplicando el marco jurídico legal, la ética profesional y los buenos procedimientos médicos.

Todo ello, permitirá enfrentar los nuevos escenarios que demandarán la atención y asistencia médica privada de los pacientes y promotores de salud, de esta manera aumentar se incrementarán los niveles de pacientes que buscan atenderse los problemas de salud de la población principalmente del cantón Manta y de la provincia de Manabí.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Nombre de la empresa

Clínica del Sol.

2.2. Actividad que realiza

Clínica del Sol, oferta servicios de atención y asistencia médica de manera general o global, destacándose los siguientes:

- Atención de emergencia.
- Consultas médicas especializadas.
- Hospitalización.
- Alquiler de quirófanos.
- Unidad de Cuidados Intensivos.
- Imágenes (TAC, radiografías, mamografías, ecografía, etc.)
- Exámenes de laboratorio (Pruebas especiales, Bioquímica sanguínea, Heces, etc.)
- Traslados en ambulancia dentro y fuera de la ciudad.

2.3. Localización.

Clínica del Sol, se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, en la calle 18 entre las avenidas 38 y 39, del cantón Manta, provincia de Manabí país Ecuador, diagonal al Hospital Rodríguez Zambrano de Manta.

2.4. Figura legal.

Clínica Hospital del Sol, es una empresa privada de salud formada bajo la figura legal de CONTRATO DE ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, que se crea para: “brindar servicios de atención y asistencia médica de manera global o general, esto es, servicio de atención de consulta médica interna, cirugía especializada, servicios de rayos X, farmacia, laboratorio, mamografía y en general todo lo concerniente a la atención, tratamiento médico y postoperatorio”, según reza escritura pública, levantada en noviembre del 2005.

2.5. Importancia económica en la región.

Clínica del Sol, es una empresa privada de salud, que presta una importante función social, al ofrecer servicios dirigidos a la recuperación del estado de salud de los pacientes que requieren atención médica.

Por poseer lineamientos claros, en lo que corresponde a ser una clínica abierta, pone a disposición toda su infraestructura a los médicos especialistas de la ciudad de Manta y la provincia. Además también genera plazas de trabajo directo para médicos residentes, personal paramédico y de servicios generales.

Cabe destacar que se genera otro movimiento económico importante, mediante alianzas estratégicas, que en su momento ayudan a desarrollar el marco económico de otras importantes empresas de la ciudad, como el caso de farmacias Cruz Azul, laboratorio clínico San Eduardo, Departamento de Imágenes de los Drs. Mata, Comedores, etc.

Por lo expuesto, el impacto socio económico de Clínica del Sol, es de importancia por los niveles de empleo en la creación de puestos de trabajo y desarrollo profesional.

En el área de la salud, se establece un impacto importante en la atención de alrededor de seis mil pacientes (niños, niñas, mujeres y hombres) atendidos desde el inicio de sus actividades, los cuales se han recuperado de sus diferentes problemas de salud.

2.6. Estructura organizativa.

La estructura organizativa es sistémica, contempla todas las unidades de negocio de la empresa, y va a lo largo y ancho de la organización, que se centra en elemento más importante, el cliente.

GRÁFICO No. 1. Estructura organizacional



3. ANTECEDENTE DE LA EMPRESA

3.1. Inicio empresarial.

Los doctores Johnny Jaramillo y Manuela Pinargote, inician la construcción de un moderno edificio de siete pisos en el mes de agosto del 2000, con la visión de emprender un negocio el área de la salud, es así que se empieza el trámite correspondiente en el municipio y se estructura el financiamiento con un banco de la localidad.

Una vez terminada su construcción y logrado parte de su equipamiento, se inscribe la empresa el 15 de octubre del 2003, momento en que empieza su funcionamiento.

3.2. Evolución empresarial.

La empresa desde octubre 15 del 2003 hasta el mes de noviembre del 2005, estuvo a cargo de administradores, quienes de manera irresponsable maquillaron estados financieros y originaron fugas importantes de recursos económicos.

Por este motivo, en el mes de noviembre del 2005, se decide por parte de los accionistas cerrar Clínica Hospital del Sol. Una vez cerrada la razón social, se procede a estructurar una nueva empresa con un enfoque diferente, siendo este manejado independientemente de los negocios que se formaban la anterior empresa. Se separa el negocio de la clínica de el los arriendos a médicos especialistas, laboratorio clínico, departamento de imágenes y comedor.

La nueva empresa, Clínica del Sol, establece un modelo administrativo – operativo mediante el enfoque de unidades de negocios, formados por los diferentes componentes del negocio, identificándose las de: emergencia, hospitalización, quirófanos y unidad de cuidados intensivos. Las demás áreas, como la de laboratorio, imágenes, farmacia y comedor se realizan mediante alianzas con otras empresas que prestan aquellos servicios.

No obstante, después de la reestructuración, se inicia otro proceso diferente con Clínica del Sol, se realiza la estructuración de de la empresa, se contrata

personal de apoyo de gerencia y contabilidad, se establece procedimientos automatizados y se establecen cambio en los procesos administrativos y operativos en las diferentes áreas de la clínica.

Después de esta mejora empresarial, Clínica del Sol obtiene importante niveles de crecimiento y beneficios económicos.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Misión

Brindar servicios de atención y asistencia médica especializada de manera global o general con calidad, calidez y a un costo razonable para contribuir a mejorar el nivel de vida de la comunidad.

4.2. Visión

“Ser permanentemente una opción en medicina en la ciudad de Manta”

4.2.1. Metas y objetivos.

1. Mantener y equipar las áreas de negocio de la clínica.
2. Enfocar cada área como una unidad de negocios que obtiene rentabilidad.
3. Redefinir o crear nuevos servicios de salud con la filosofía “Ganar - Ganar.”
4. Mantener y fortalecer la alianza estratégica con nuestros proveedores externos (farmacias, laboratorios, imágenes, médicos especialistas, empresas de salud, etc.) con transparencia y lealtad.
5. Establecer programas de capacitación docente, orientada a fortalecer las habilidades y destrezas de los médicos residentes y personal paramédico.
6. Alinear todos nuestros procesos con enfoque hacia el cliente.
7. Atender los requerimientos de los pacientes, mediante la creación ó innovación de productos relacionados a los servicios de salud.
8. Cumplir con las leyes y reglamentos del Ecuador.

4.3. Valores y principios.

1. La ética profesional como principio básico.
2. El orden y la limpieza de las instalaciones, equipos y materiales.

3. La integridad en el puesto de trabajo.
4. La puntualidad y cumplimiento de las tareas asignadas.
5. La responsabilidad en las acciones desplegadas en cada una de las funciones.
6. El deseo de superación.
7. El respeto por las leyes y los reglamentos.
8. El respeto por el derecho de los demás.
9. El amor al trabajo.
10. El esfuerzo para la economía y acometimiento.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. Macro ambiente

Para analizar el entorno general, se considera la evaluación de los siguientes factores.

- ECONÓMICOS
- SOCIO-CULTURALES
- TECNOLÓGICOS
- DEMOGRÁFICOS
- POLÍTICOS - LEGALES
- ECOLÓGICOS AMBIENTALES

FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos que circundan el negocio de la salud, son múltiples, de ellos depende la capacidad de las personas para poder adquirir servicios de salud privados. Por ello, el ingreso per cápita y la asignación de los recursos del estado para el sector salud son elementos bases para el análisis.

En el Ecuador el ingreso per cápita desde el año 2000, tuvo una variación importante, pues una vez dolarizada la economía, el ingreso de los ecuatorianos se limitó a crecimientos muy bajos, reflejados en el ingreso per cápita ajustado (por unidades de poder adquisitivo), que pasa de US\$ 3,602 (2002) a US\$ 3,641 (2003), según cifras comparables del Banco Mundial.

En lo que se refiere a la inversión por parte del estado a los servicios de salud, se puede establecer que Adicionalmente se observa un mejor desempeño

FACTORES SOCIO – CULTURALES

Salud

La infraestructura de salud está compuesta por hospitales, clínicas, maternidades, centros, subcentros y puestos de salud, dispensarios y centros médicos, y policlínicos; la administración, operatividad y mantenimiento de la misma, en las 22 provincias ecuatorianas, está a cargo de organismos estatales

y particulares.

Alcanza un total nacional de 584 establecimientos de atención médica con una dotación global de 19.495 camas. (Hospitales generales 69 con 7,694 camas, Hospitales cantorales 90 con 2,421 camas, Hospitales especializados agudos 12 con 1925 camas, Hospitales especializados crónicos 14 con 2,615 y clínicas particulares 999 con 4,840 camas. (Índice MRAKOP, pág. 102)

Cabe señalar que la esperanza de vida pasó de 74.0 años en el 2002 a 74.3 años en el 2003.

Indicadores demográficos	1990 1995	1995 2000	2000 2005	2005 2010	2010 1015
FECUNDIDAD					
Nacimientos Anuales (en miles)	307	309	307	303	298
Tasa bruta de natalidad (por mil)	28.25	25.64	23.24	21.11	19.3
Total global de fecundidad	3.25	3.10	2.76	2.51	2.32
Tasa bruta de reproducción	1.72	1.51	1.35	1.22	1.13
MORTALIDAD					
Muertes anuales (en miles)	68	72	77	83	90
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	6.23	5.96	5.81	5.77	5.84
Esperanza de vida al nacer	68.84	70	70.8	71.8	72.7
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	49.7	45.6	41.5	37.3	33.2
NATALIDAD					
Crecimiento anual (en miles)	239	237	230	220	207
Tasa de crecimiento natural (por mil)	22.02	19.68	17.43	15.34	13.46
Tasa de reproducción	1.57	1.4	1.25	1.15	1.07
CRECIMIENTO TOTAL					
Crecimiento anual (miles)	239	237	230	220	207
Tasa de crecimiento total (%)	2.2	1.97	1.74	1.54	1.35

FUENTE ECUADOR. Estimaciones y pproyecciones de Población - MARKOP
Elaborado por el investigador

Educación

La infraestructura educativa, pública y particular, que funciona en las 22 provincias del país esta conformada por establecimientos pre-primarios, primarios, escuelas, colegios, universidades y escuelas politécnicas.

Su distribución por niveles de enseñanza es la siguiente:

El nivel pre - primario totaliza 5,099 establecimientos, el nivel primario 18,014 escuelas, el nivel medio, 3.473 colegios; y el nivel superior 40 universidades y 7 escuelas politécnicas. (Índice MARKOP 2003, pág. 129)

Nivel socio económico

El nivel socioeconómico de la sociedad ecuatoriana, se expresa en:

Nivel socioeconómico	%	
Alto	2.6	17.3
Medio - Medio	14.7	
Medio Bajo	35.6	82.7
Bajo	47.1	

De ello, se desprende que la sociedad ecuatoriana tiene niveles socioeconómicos muy limitados, pues el 82.7 % de los ecuatorianos tienen problemas en lo que corresponde con sus ingresos.

FACTORES POLÍTICO LEGAL EN ECUADOR

Estructura

Organismos Función Ejecutiva

- Secretaría General de la Administración Pública
- Consejo Nacional de Modernización
- Dirección Nacional de Defensa Civil
- Consejo de Seguridad Nacional
- Instituto de Altos Estudios Nacionales
- ODEPLAN

- Organismos de Control y Financieros

- Ministerios
 - Agricultura y Ganadería
 - Gobierno y Policía
 - Relaciones Exteriores
 - Defensa Nacional
 - Finanzas y Crédito Público
 - Educación y Cultura
 - Energía y Minas
 - Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
 - Desarrollo Urbano y Vivienda

- Obras Públicas y Comunicaciones
- Salud Pública
- Trabajo y Recursos Humanos
- Bienestar Social
- Turismo y Medio ambiente

Entidades Autónomas

- Tribunal Supremo Electoral
- Tribunal Constitucional
- Tribunal de lo Contencioso y Administrativo
- Tribunal Fiscal de la República
- Procuraduría General del Estado
- Ministerio Público
- Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP)
- Contraloría General del Estado
- Comisión de control Cívico de la Corrupción
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Compañías
- Agencia de Garantía de Depósitos
- Consejo Nacional de Valores
- Banco Central del Ecuador

- Banco del Estado
- Corporación Financiera Nacional
- Asociación de Municipalidades del Ecuador
- Instituto Nacional de Desarrollo Municipal
- Casa de la Cultura Ecuatoriana
- Dirección de Aviación Civil
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas
- Petroecuador
- Petrocomercial
- Petroindustrial
- Petrotransporte
- Consejo Nacional de Electrificación
- Instituto Ecuatoriano Forestal de Áreas Naturales y Vida Silvestre
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias
- Empresa Estatal de Telecomunicaciones
- Cruz Roja Ecuatoriana
- Sociedad de Lucha contra el Cáncer
- Consejo Nacional de Discapacidades
- Junta Nacional de Defensa del Artesano

Política económica

- El gobierno alcanzó un crecimiento del PIB del 4% para el 2006
- Retorno de la confianza en el ámbito financiero y mayor acceso al capital de trabajo (reestructuración bancarias y líneas de crédito externo para los bancos)
- Ajuste de los precios y de los salarios según la inflación
- Completa dolarización del sistema financiero, lo que implica la asignación de reservas internacionales para respaldar la base monetaria.

Política fiscal

- Internacionalización de los precios de combustible, gas doméstico y electricidad
- Fortalecimiento del SRI, mejoras en administración tributaria para la recaudación de impuesto y la aplicación de leyes impositivas en las empresas públicas y privadas.
- Prioridad al gasto público, sobre la base de necesidades de segmento de la población más pobre (focalización del bono solidario, provisión de apoyo médico a la maternidad)
- El ajuste fiscal en lo salarial no serán aumentado más allá del 10% para la empresa pública y privado.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Zonas francas y parques tecnológicos

Cero aranceles a hardware y software

Producción limpia y bio-comercio, mejoramiento de la productividad.

Publicación de libros

Facilitación de servicios de Internet

Difusión de nuevas tecnologías

Incubadoras de empresas con base tecnológica

Fomento al comercio electrónico y conectividad

FACTORES AMBIENTALES

En la actualidad el Gobierno Ecuatoriano, ha publicado en el Registro Oficial las leyes de Manejo Ambiental, Leyes de agua, suelo, aire, riego; constituyen los instrumentos para generar responsabilidades en la ejecución de proyectos. Corresponde a las entidades encargadas de vigilar el cumplimiento de las leyes, generar para cada sector, la reglamentación para que el Desarrollo Sustentable, se mantenga equilibrado entre la producción, generación de tecnología y la vida del planeta.

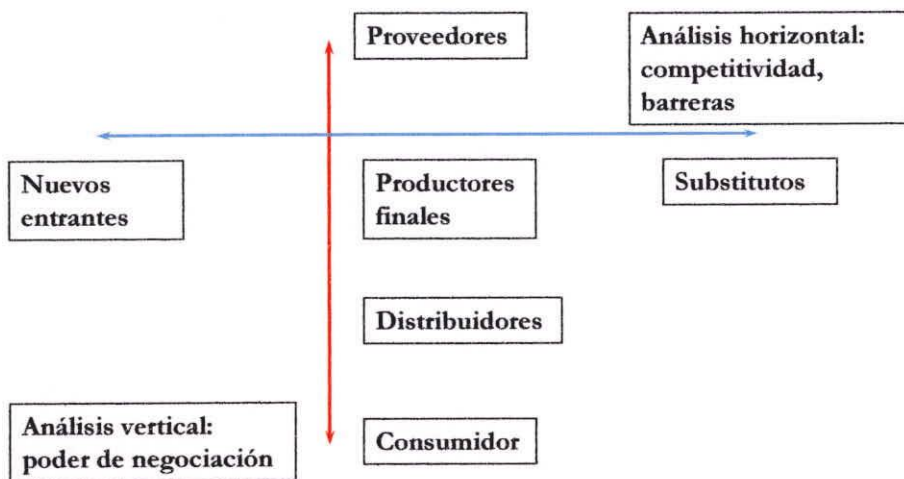
Lo que se considera medio ambiente, es todo lo que nos rodea, en lo cual tenemos: entorno, factores bióticos y abióticos

5.2. Análisis de la industria

5.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas.

El análisis de las fuerzas competitiva se lo hará en dos aspectos, el primero el vertical que se refiere al poder de negociación con proveedores, productores, distribuidores y el consumidor.

GRÁFICO No. 2 Las cinco fuerzas de Potter



5.2.1.1. Nuevos entrantes

La industria de la atención y asistencia médica por requerir de importantes inversiones en infraestructura, equipamiento, contratación de recurso humano especializado y modernos equipos; hace difícil el acceso para entrar en ésta industrias.

Sin embargo, lo atractivo del negocio hace que nuevos grupos de médicos, empresas de seguro, grupos de inversionistas, etc., intentan ingresar al sector de la salud.

5.2.1.2. Productos sustitutos

El sector de la salud tiene un papel primordial, por su forma y accionar en lo referente a la atención y asistencia médica. Aunque existen, otras variantes de medicina alternativas como la natural, bioenergética, etc., éstas variantes aún son una fuerza competitiva débil.

5.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que suministran materiales, equipos, insumo médico y personal especializado al negocio privado de la salud, tienen un control importante sobre sus precios.

Muchos de ellos, responden a intereses de transnacionales que tiene patentes y por lo tanto, tienen el poder de fijar precios en el mercado.

Es importante señalar que un grupo de proveedores de mucha influencia es el de los médicos especialistas; que en la ciudad de Manta por su limitado número, son los que ponen el precio en el momento de cobrar por sus honorarios, los cuales en muchos de los casos son altos.

5.2.1.4. Los productores / distribuidores

La industria de la atención y asistencia médica especializada está montada en una estructura compuesta por hospitales, clínicas, maternidades, centros, sub-centros y puestos de salud, dispensarios y centros médicos, y policlínicos; la administración, operatividad y mantenimiento de la misma, en las 22 provincias ecuatorianas, está a cargo de organismos estatales y particulares.

Particularmente, en la ciudad de Manta existen 2 hospitales generales que pertenecen al estado y aproximadamente 25 clínicas de las cuales 4 posee infraestructura e instalaciones que soportan de manera eficiente sus actividades; están plenamente identificadas como Clínica de Especialidades San Gregorio, Clínica del Sol, Clínica Manta y Clínica Centeno.

De igual, manera se señala que la creación de clínicas de menor nivel operativo e infraestructura limitada, que surgen a medida de que médicos en forma individual o asociada quieren involucrarse en la industria.

5.2.1.5. Los consumidores

La industria de la atención y asistencia médica privada en centros privados, especialmente están dirigidos a sectores sociales que tiene recursos económicos para cancelar los costo de la medicina pagada.

De igual manera, se puede identificar a los clientes, que por intermedio de compañías de seguro, pueden acceder con montos establecidos a los servicios de salud privados, lo que se conoce medicina prepagada.

5.2.2. Análisis de barreras

El negocio de la atención y asistencia médica especializada privada tiene las siguientes barreras de entrada:

- Barrera de uso intensivo de capital.- Por su alto costo en la inversión y la operación de estos centros privados, se requiere de altas sumas de dinero para su funcionamiento.

- Barreras de trabajo especializado.- Si se quiere calidad en el servicio en la atención y asistencia médica, se debe contar con un recurso humano altamente capacitado y experimentado.

- Barreras tecnológicas.- Es un elemento fundamental para contribuir a la calidad de servicio en el área de la salud, es fundamental poseer y aplicar tecnología de punta en el tratamiento médico.

- Barreras financieras. Existe serias restricciones de financiamiento, esto dado por las pocas líneas de crédito y los altos costos financieros en el país.

- Barreras competitivas. Existen centros de salud privados que cuentan con un alto nivel de especialización y aplicación de la tecnología, las que las hace altamente competitivas, frente a las de niveles intermedios o bajos en referencia a los dos temas mencionados.

- Barreras de mercado (percepción).- Los segmentos del mercado privado de la salud, están plenamente identificados, los de clase socio económica media / media, media alta y alta son quienes mayoritariamente ocupan sus servicios. El resto de la población ocupa los servicios del estado o subsidiados por instituciones que funcionan en todo el país.

5.2.3. Ciclo de vida industrial.

En lo referente a los servicios de atención y asistencia médica, el ciclo de vida industrial, tienen un enfoque especial, porque se puede establecer una diferencia significativa entre los otros servicio que cumplen la etapas de introducción, crecimiento, agitación, madurez y declinación; ya que la salud humana, por sus condiciones especiales tiene variables que influyen directamente en la industria, tales como: el crecimiento demográfico, los problemas de la errada alimentación, el problema del estado en el manejo de la salud por el insuficiente recurso económico destinado para ello, entre otros.

En virtud de lo expresado, y considerando la industria local de la atención y asistencia médica, se podría establecer que esta se encuentra en la etapa de crecimiento, porque la demanda por estos servicios aumenta, ya que muchos clientes nuevos requieren los servicios, y los ya existentes, continúan utilizándolos.

5.2.4. Estructura competitiva.

La industria de la salud, esta plenamente identificada en: el Estado con toda su infraestructura de salud; las empresas de seguros que se están involucrando en la industria, mediante la construcción de centros de atención integral y clínicas

de dimensiones y equipamiento importante; y los prestadores de salud privada, como clínicas y policlínicos privados en lo que se refiere a la atención y asistencia médica.

5.2.5. Grupos estratégicos.

Las clínicas privadas que ofertan servicios de atención y asistencia médica se encuentran en el grupo de empresas que realizan importantes inversiones en infraestructura, equipamiento, operación y administración de sus recursos. Es por ello, que poseen una estructura de precios altos para la economía popular. Por ello, siguen una estrategia de alto riesgo e importantes rendimientos.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1. Necesidades del cliente

La necesidad de una atención oportuna para la atención de los problemas de salud, hace que los pacientes de los diferentes estratos busquen en instituciones públicas y privadas el tratamiento de las enfermedades.

6.2. Característica del producto

Clínica del Sol, ofrece servicios de atención y asistencia médica especializada de manera global o general, y que para ello, cuenta con infraestructura, equipos, maquinarias, personal especializado, que giran alrededor de las cinco áreas de negocios que tiene la empresa:

1. **Servicio de atención de emergencia.-** Clínica del Sol cuenta con una sala que brinda atención de emergencia las 24 horas del día con capacidad para cuatro emergencias. Tiene personal capacitado, en lo que se refiere a médicos y auxiliares de enfermería. Cuenta además con equipos, materiales e insumos necesarios para soporte de sus tareas habituales.
2. **Servicio de Hospitalización.-** El servicio de hospitalización, al igual que el área de emergencia, posee el personal, los equipos, materiales e insumos que se necesitan para dar al paciente una atención adecuada para el tratamiento de sus dolencias. Posee un espacio físico importante, con trece habitaciones, con un equipo médico y paramédico que presta sus servicios las 24 horas del día.
3. **Servicios de quirófanos.-** Clínica del Sol por ser una clínica abierta, que permite la intervención de los médicos especialistas, sin ninguna restricción; ofrece su servicio de alquiler de sus tres quirófanos, los

mismos que poseen el personal operativo de apoyo, equipos, materiales e insumos para sustentar la operación de sus unidades.

4. **Servicio de Unidad de Cuidados Intensivos.-** La sala de UCI, es otro de los servicios que oferta la clínica, cuenta igualmente con el personal especializado para el manejo de los equipos, instrumentos, materiales dispuesto en esta área crítica de atención al paciente. Tiene capacidad para cuatro pacientes.

5. **Servicios complementarios.-** Clínica del Sol, ha establecido alianzas estratégicas con: médicos especialistas de las diferentes áreas de la medicina en la ciudad de Manta y Portoviejo, que están prestos a ofrecer su trabajo tanto en consultas o como médicos tratantes al interior de Clínica del Sol; con farmacia Cruz Azul, para la dotación de medicinas las 24 horas del día; convenio con los Drs. Fernando y Patricio Mata, para el funcionamiento del departamento de imágenes, en lo correspondiente a TAC, Rayos X, Mamografías, Ecografía, etc.

6.3. Selección de grupo de clientes que va a atender

Para realizar la segmentación del mercado, es necesario identificar algunos elementos fundamentales para poder realizar el correspondiente análisis.

6.3.1. Población

La ciudad de Manta cuenta con una población de 192,322 habitantes, según el VI Censo de Población del año 2001, siendo la segunda ciudad con mayor número de habitantes en la provincia de Manabí, repartidos en:

CUADRO No. 1. Población del Cantón Manta por género y sector.

CENSO DE 2001					
CANTON	MUJERES	%	HOMBRES	%	TOTAL
Rural	4,518	4.62	4,699	4.97	9,217
Urbano	93,318	95.38	89,787	95.03	183,105
	97,836	50.871	94,486	49.1291	192,322

Elaborado por: El investigador
Fuente: VI Censo Población. INEC, 2001.

En lo que corresponde al crecimiento poblacional, tenemos que la población proyectada para el cantón Manta hasta el año 2010, es de 221,280 habitantes.

CUADRO No. 2 Proyección poblacional del Cantón Manta.

ANOS	TOTAL	URBANA	RURAL
2005	207,717	197,762	9,955
2006	210,339	200,250	10,089
2007	212,901	202,698	10,203
2008	215,607	205,274	10,333
2009	218,406	207,939	10,467
2010	221,280	210,675	10,605

Elaborado por: El investigador
Fuente: INEC, 2004

6.3.2. Nivel socioeconómico de cantón Manta.

Se estima que el nivel socioeconómico que predomina en la población del cantón Manta, según se establece en el Cuadro No.3, el 70.7 % (148,710) de personas pertenecen a estratos social medio/bajo y bajo, cifra que pone al descubierto que las condiciones de vida de la mayoría de la población son escasas en referencia a su niveles de ingresos.

El 29.3% (61,629) tienen condición medio/medio y alto de un total de 212,901 habitantes, según la proyección del VI Censo Nacional de Población y V de Vivienda para el año 2007.

CUADRO No. 3. Nivel socioeconómico del cantón Manta

ESTRATO	% Población	Personas	Acumulado	Habitantes
Bajo	28.60%	60,890		
medio/bajo	42.10%	89,631	70.70%	150,521
medio/medio	25.70%	54,716		
Alto	3.60%	7,664	29.30%	62,380
	100	212,901.00		

Elaborado por: El investigador
Fuente: ÍNDICE MARKOP, 2002

6.3.3. Clientes

Los clientes de los servicios ofertados, son específicamente:

- Personas naturales
- Seguros médicos
- Convenios con asociaciones u instituciones
- Médicos especialistas

6.3.4. Clientes por estratos sociales

De la investigación realizada en el año 2006, se ha determinado que el nivel socio económico de los pacientes que optaron por el servicio que ofrece Clínica del Sol, el 75% de los pacientes atendidos pertenecen a una condición socioeconómica medio/medio (135 pacientes); el 15% personas de condición alta (27 pacientes); el 6% a estrato social medio / bajo (11 pacientes), y, un 4% a un nivel socioeconómico bajo (4 pacientes.). Esto de un global de 180 pacientes promedio mes.

6.3.5. Proyección de clientes

Clínica del Sol, para los próximos años conservadoramente se plantea un incremento de 10 pacientes al año, partiendo de la base promedio de 180 pacientes por mes en el año 2006.

En tales condiciones, se proyecta la consecución del número de los pacientes que se describen a continuación.

Unido a este concepto, se clasifica en virtud del factor socioeconómico que se lo relaciona con la proyección de la población para obtener el porcentaje atendido por Clínica del Sol.

CUADRO No. 4. Proyección de clientes

Clientes	Proy.	P/mes	P/año	Condición socio económica				% con relación a la proyección de hab.
				Alta	medio medio	Medio baja	Baja	
				75%	15%	6%	4%	
2006	210,339	180	2,160	1,620	324	130	86	1.03
2007	212,901	190	2,280	1,710	342	137	91	1.07
2008	215,607	200	2,400	1,800	360	144	96	1.11
2009	218,406	210	2,520	1,890	378	151	101	1.15
2010	221,280	220	2,640	1,980	396	158	106	1.19

Elaborado por: El investigador
Fuente: ÍNDICE MARKOP, 2002

Por lo que se detalla en el Cuadro No. 4, se observa que se espera captar el 1.7 del segmento del mercado, que busca los servicios de atención y asistencia médica en Clínica del Sol.

6.4. Habilidades distintivas

Clínica del Sol, para satisfacer las necesidades de los clientes ha estructurado los siguientes componentes, para responder las necesidades de los clientes:

6.4.1. Recursos humanos.

Gerencia (2)

- Gerente General: Dr. Johnny Jaramillo Barcia
- Asistente de gerencia: A.S. Geovanny Aráuz B.

Dirección Médica (1)

- Dirección Médica: Dra. Manuela Pinargote Lainez

Médicos Residentes (9)

- Dr. Antonio Roca
- Dr. Juan Heredia
- Dr. Juan Requena
- Dr. Francisco Chávez
- Dr. Víctor Arias
- Dra. Karen Mantuano
- Dr. Cristhian Castro
- Dr. Jairo Vélez
- Dra. Vanesa Roca

Enfermeras (2)

- Lcda. Evelyn Pin.
- Lcda. Lourdes Bello.

Auxiliares (9)

- Sra. Maria Cox
- Sra. Elena Lucas
- Sra. Emperatriz Macías
- Sra. Rosario García

- Sra. Monserrate Rodríguez
- Sra. Patricia Cedeño
- Sra. Flor Márquez
- Sra. Mercedes Ureta
- Sra. Paulina Mero

Administrativo (3)

- Cajera principal: CPA. Helen Fernández
- Recaudador 1: Ing. Carlina Tamayo
- Recaudador 2: Lcda. CPA: Jesenia Palma

Contabilidad (3)

- Contador: CPA. José Luís Cedeño
- Asistente Senior: CPA. Bexy Moreira
- Auxiliar contable: Sr. Nathanel Chávez Ruiz

Conserjería y limpieza (3)

- Conserje: Sr. Urbano Pinargote
- Conserje: Sr. José Alcívar
- Conserje: Sr. Napoleón Valdivieso

Mantenimiento (1)

Auxiliar de mantenimiento: Sr. Juan López

6.4.2. Infraestructura y equipos médicos.

La clínica ocupa espacios en un edificio de seis pisos, ubicado en la Calle 18 y avenida 38 – 39 en la ciudad de Manta, los espacios que ocupa son los siguientes:

- Área de administración
- Área de emergencia (equipada con múltipara metros, oxígeno, 4 camillas en sala general y 1 camilla en reservado, oxímetro de pulso, instrumental, etc.)
- Unidad de Cuidados Intensivos, con capacidad para cuatro camas equipadas con múltipara metros, respiradores, resucitadores, oxímetro de pulso, etc.
- Área de quirófanos, (tres quirófanos completamente equipados).
- Área de hospitalización (13 habitaciones totalmente amobladas con baño privado, TV, aire acondicionado, etc.
- Área de bodega.
- Área de lavandería.
- Área de contabilidad
- Auditorium.

6.4.3. Equipos y mobiliario.

- La clínica cuenta con 6 computadoras (incluidas impresoras) con sus respectivos escritorios, UPS, reguladores de voltaje. Todos ellos, repartidos en sus diferentes áreas de trabajo.
- 6 Vitrinas para medicamentos para farmacia interna (emergencia, UCI, quirófano 1, quirófano 2, quirófano 3 y hospitalización.
- 24 Camas de hospitalización / UCI / quirófano.
- 3 Mesas de cirugía.
- 10 Estantes de madera de múltiple uso.
- 4 Extintores de incendio y 4 tomas de agua con mangueras de 4 pulgada.
- 4 juegos de sala de espera.
- 12 Cuadros de arte.
- 12 Mesas para dormitorio.

6.4.4. Socios estratégicos.

La clínica mantiene convenio y relación de negocios estratégicos con:

- Más de 40 especialistas de la ciudad de Manta y Portoviejo.

- 1 Laboratorios clínico
- 1 Unidad de imágenes con Ecógrafo Doppler, TAC (Tomografía Axial Computarizada), Rayos X, y Mamógrafo.
- Convenio con farmacia Cruz Azul, ubicada estratégicamente un costado de la clínica.
- Convenios con seguros médicos, como: Salud, BMI, Interoceánica, COOPS, Transmedical, Petrocomercial, Seguros Rocafuerte, Ecuasanitas, Medec y Mediken.

6.4.5. Calidad de servicio.

Observar el estudio de la calidad de servicio realizado en Clínica del Sol, para que sirva como complemento para el análisis institucional y lograr determinar estrategias para corregir o mejorar procesos. Y además sirva de sustento para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Población y muestra

Se realizaron 100 encuestas dirigidas a los clientes (pacientes/familiares) que han visitado Clínica del Sol, realizada desde el 11 de julio al 14 de agosto del 2006.

La encuesta es aplicada de manera directa, es decir, cliente que recibió el servicio, cliente encuestado.

Metodología

Para poder realizar el presente estudio se procede a la elaboración de la encuesta con cuatro ejes transversales a investigar: Accesibilidad, Comprensión del cliente, Cortesía, amabilidad y limpieza, Seguridad y Aceptación

Se realiza la matriz de la encuesta y se procede a la toma de encuesta, capacitando previamente al personal de administración y conserjería que va a ejecutar la encuesta.

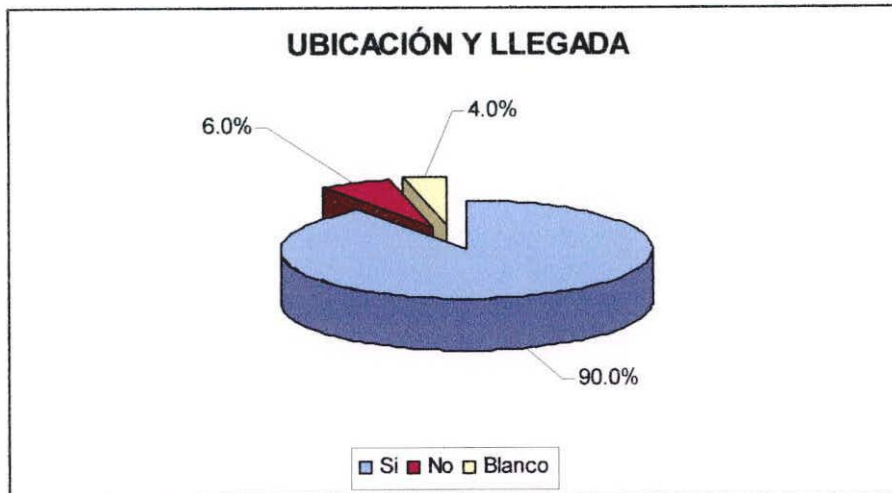
Una vez, que se ha procedido a tomar las encuestas, se procede a vaciar la información en tablas para su tabulación.

La información obtenida se mostrará en frecuencias y porcentajes, además se establece el análisis pertinente en el que se detallan los elementos encontrados, que tienen importancia, para proponer una mejora o un nuevo producto a nuestros clientes.

6.4.5.1. Accesibilidad.

Pregunta1. ¿Fue fácil la ubicación y la llegada a la clínica?

SI	NO	BLANCO
90	6	4



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

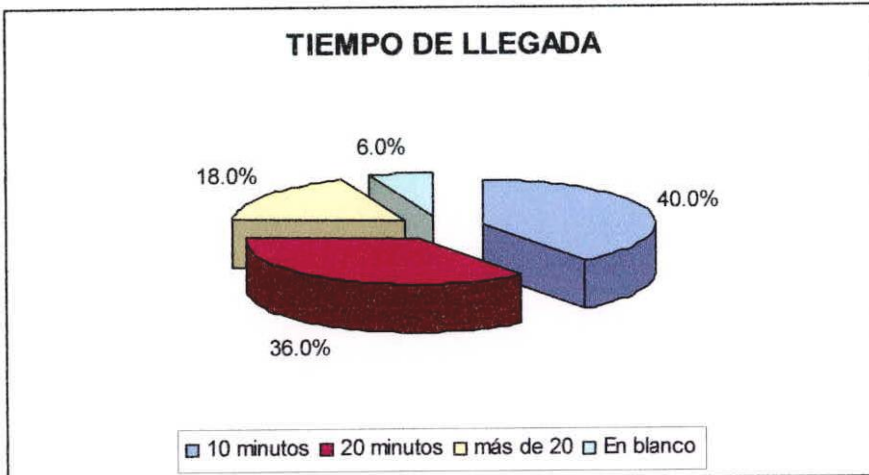
El 90% de los encuestados señalan que la ubicación y la llegada a la clínica son de fácil acceso; el 6% mencionó que fue difícil y el 4% no contestó.

Análisis.

De lo observado se puede determinar que la mayoría de pacientes que han llegado a la clínica no tienen problema de ubicación.

Pregunta 2 ¿Cuánto tiempo tardo en llegar a la clínica?

10 minutos	20 minutos	más de 20	En blanco
40	36	18	6



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 40% de los encuestados señalan que llegar a la clínica les tomo 10 minutos; el 36% indico que llegaron en 20 minutos; la ubicación y la llegada a la clínica fue de fácil acceso; el 18% mencionó que le tomo más de 20 minutos y el 6% no contesto.

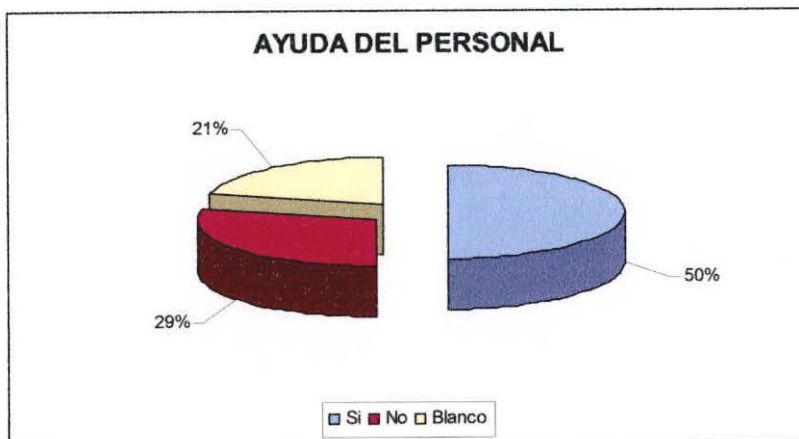
Análisis

Por lo que se observa, se puede asegurar que los pacientes que se trasladan a la clínica lo hacen de manera rápida.

6.4.5.2. Comprensión del cliente.

Pregunta 3 ¿Recibió ayuda por parte del personal de la clínica para ubicar el servicio de salud que buscaba el paciente?

Si	No	Blanco
50	30	20



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 50% de los encuestados señalan que recibieron ayuda por parte del personal para ubicar el servicio; el 29% indica que no recibieron ayuda para la ubicación del servicio; y, el 21% no necesitó ayuda.

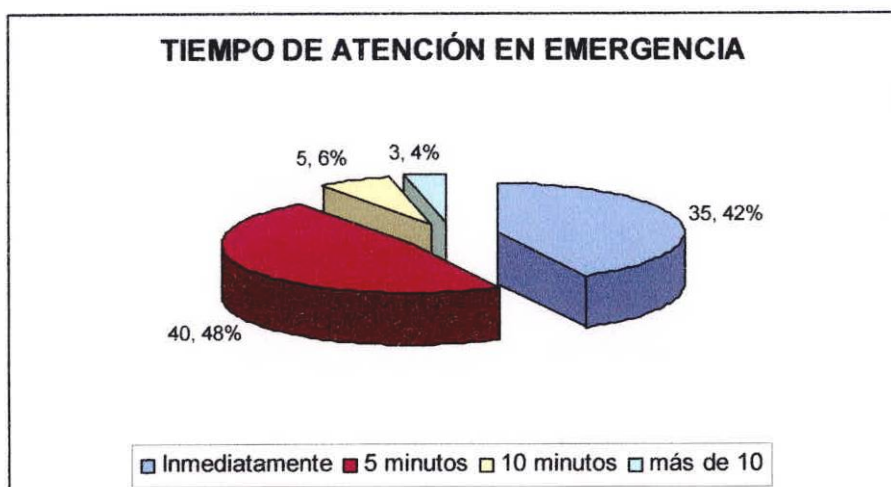
Análisis.

De lo observado se puede determinar que la mayoría de pacientes que la mitad de los encuestados han recibido ayuda y un 29% no ha necesitado

por conocer las instalaciones; Se observa que existe un 21% de los encuestados que no contestaron la pregunta.

Pregunta 4 ¿En cuánto tiempo fue atendido en emergencia?

Inmediatamente	5 minutos	10 minutos	más de 10
35	40	5	3



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 35.42% de los encuestados señalan que fueron atendidos inmediatamente al llegar a la emergencia; el 40.48% indica que fueron atendido a los 5 minutos; el 5.6% después de 10 minutos; y, el 3.4% después de 10 minutos.

Análisis.

De lo observado se puede determinar que el 75.9% de los pacientes que llegan a la emergencia de Clínica del Sol son atendidos en un rango de 1 a 5 minutos. También se desprende que un 5.6 9% de los encuestados fueron atendidos con algo de demora y solo un solo 3.4% son atendidos con mucho más demora que el promedio.

6.4.5.3. Cortesía, amabilidad y limpieza.

Pregunta 6 ¿El personal médico y paramédico le brindó el respeto y consideración que usted se merece?

Si	No	Blanco
81	8	11



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 81% de los encuestados señalan que el personal médico y paramédico brindó el respeto y consideración; un 8% no recibió respeto y consideración; y un 11% no contestó.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que de las personas encuestadas la gran mayoría han recibido un trato cortés y considerado.

Pregunta 10 ¿La habitación designada para sus servicios, estaba?

Limpia	Sucia	No respondió
94	4	2



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 94% de los encuestados señalan que la habitación designada para el paciente, fue encontrada limpia; un 4% se quejo de la limpieza; y, el 2% no respondió.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que el nivel de limpieza es alto, pero también se señala que por cada 25 clientes, 1 encuentra la habitación sucia.

Pregunta 11 ¿El personal administrativo le suministró información oportuna de los costos de los servicios de la clínica?

Si	No
98	2



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 98% de los encuestados señalan que el personal administrativo informó oportunamente a los familiares sobre los costos de los servicios hospitalarios; y solo un 2% de los encuestados dijo no haber sido informado sobre los costos oportunamente.

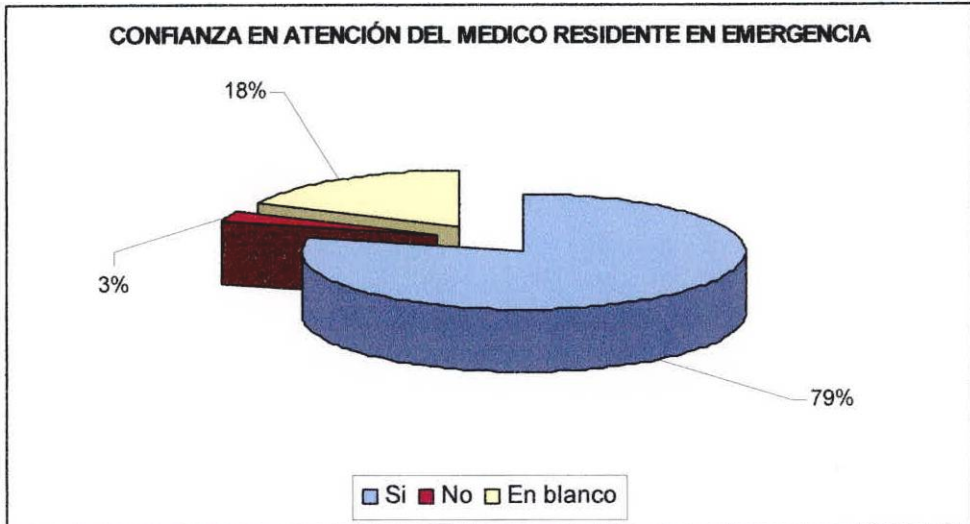
Análisis.

De lo observado, se puede determinar que el personal administrativo maneja correctamente el flujo de información oportuna de los costos a los clientes.

6.4.5.4. Seguridad y aceptación.

Pregunta 5. ¿El médico residente, le inspiró confianza en la atención al en emergencia?

Si	No	En blanco
78	3	18



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

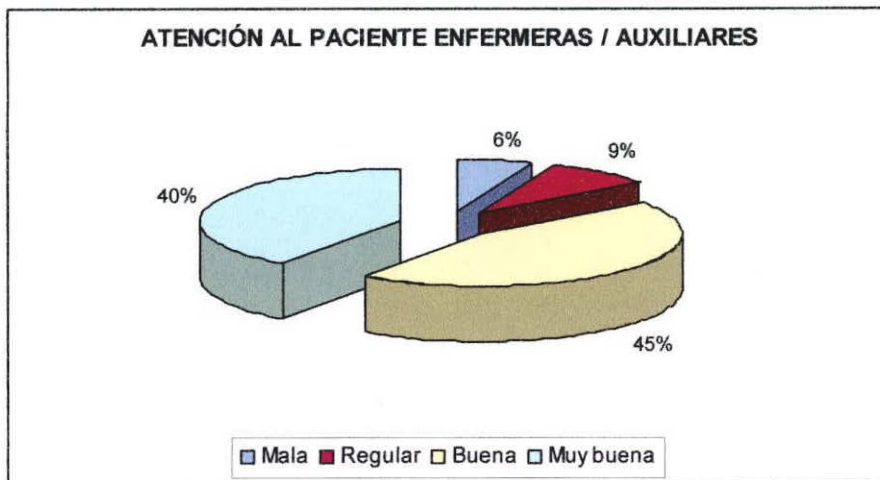
El 79% de los encuestados señalan que el médico residente que le atendió en emergencia, si le inspiró confianza; un 3% mencionó que no; y, un 18% no contestó.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que el médico residente si tiene un porcentaje de aceptación cuando atiende al paciente.

Pregunta 7 ¿La atención al paciente por parte del personal de auxiliares / enfermeras a sido?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
6	9	45	40



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

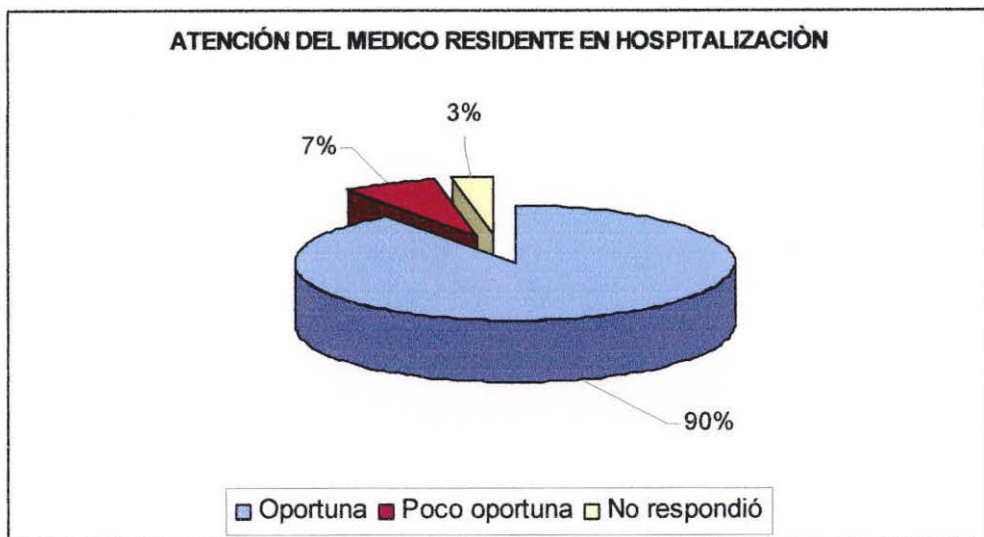
El 45% de los encuestados señalan que las auxiliares / enfermeras brindaron una buena atención al paciente en hospitalización; el 40% indican que la atención fue muy buena; el 9% que fue regular; y, el 6% dicen que fue mala.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que el 85% de los clientes han sentido que ha recibido una buena atención de las auxiliares / enfermeras hacia el cliente.

Pregunta 8 ¿El médico residente e proporcionó la atención oportuna al paciente en hospitalización?

Oportuna	Poco oportuna	No respondió
90	7	3



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 90% de los encuestados señalan que los médicos residentes dio una atención oportuna al paciente en hospitalización; un 7% indicó que no fue poca oportuna; y, el 3% no respondió.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que la mayoría de pacientes encuestados, perciben que la atención del médico residente que esta en hospitalización es oportuna.

Pregunta 9 ¿La atención del médico tratante (especialista) fue como la que usted esperaba?

Mala	Regular	Buena	Muy buena
1	2	6	91



Elaborado por: El investigador
Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

El 91% de los encuestados señalan que el médico tratante respondió muy bien a las expectativas; el 6% señaló como buena; el 2% como regular; y, el 1% dijo malo.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que la mayoría de los pacientes encuestados, perciben que la atención del médico tratante respondió muy bien a las expectativas que el tenía el cliente.

Pregunta 12 ¿Considera usted que los costos de los servicios son?

	EN PORCENTAJES			
	Aceptable	Medio alto	Altos	No contesto
Clínica	65	19	9	7
Médico tratante	41	31	20	8
Laboratorio	85	7	2	6
Imágenes	3	1	6	90

Elaborado por: El investigador

Fuente: Encuesta a clientes. Julio, 2006.

Descripción

En lo que se refiere a los costos de la clínica, se puede apreciar que el 65% de los encuestados dicen que son aceptables; el 19% dicen que son medio altos; el 9% altos; y el 7% no contestó.

En lo referente a médico tratante, el 41% de los encuestados señalan que sus costos son aceptables; el 31% que son medio alto; un 20% señalaron que son altos; y, un 8% no contestó.

En lo concerniente a laboratorio, el 85% de los encuestados señalan que sus costos son aceptables; el 7% que son medio alto; un 2% dijo que son altos; y, 6 no contestaron.

En lo concerniente a Imágenes, solo existieron 10 clientes que usaron el servicio de imágenes. Por lo cual, los 90% corresponde a los que no usaron

el servicio. En tal virtud de esos 10 clientes, el 60% dijo que eran altos; el 30% aceptables; y el 10% señalan que sus costos son aceptables.

Análisis.

De lo observado, se puede determinar que la mayoría de los clientes encuestados, aceptan mayoritariamente los costos de los servicios de la clínica y del laboratorio. Mientras que el 51% de los clientes piensan que los honorarios de los médicos tratante son medio alto y alto y lo proporcional de imágenes.

6.4.5.5. Sugerencias.

Pregunta 1 ¿Por favor, si tiene sugerencias para mejorar nuestro servicio indíquenos?

Cada uno de las sugerencias, son el resultado de agrupaciones dadas por los clientes. No obstante, no todos contestaron y en algunos casos un cliente dio más de dos sugerencias.

Descripción

Sugerencias	Frecuencia
Capacitación a los médicos residentes	8
Curso de relaciones humanas	12
Incluir más especialistas	38
Revisar precio de los médicos tratantes	28
Servicio puerta a puerta en consulta médica.	25

Análisis

Se puede observar que las dos primeras sugerencias están dirigidas al personal médico y paramédico de la clínica, y en base de ello se puede sugerir un proyecto de capacitación.

Las dos segundas se refieren a los costos de los médicos especialistas y la inclusión de otros médicos al staff de médicos que llevan los pacientes a la clínica y al igual de los especialistas que la clínica requiere de su concurso.

De allí, se puede desprender un proyecto que involucre a la clínica con los médicos especialistas.

La última sugerencia, descansa en el pedido de obtener un servicio de atención puerta a puerta en consultas médicas.

7. ANÁLISIS FODA

7.1. Descripción del FODA

Para realizar el diagnóstico estratégico de CLÍNICA DEL SOL, haremos uso del FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades, Amenazas observadas desde el

punto de vista de las Ventajas que se generan).

Fortalezas y Limitaciones.- Parte del mundo interno de la organización

Oportunidades y Amenazas.- Parte del mundo externo cambiante, y que no es controlable, pero si influyente en la organización.

Ventajas.- Frente a las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Limitaciones:

7.2. FODA

7.2.1. Fortalezas

RECURSO TECNOLÓGICO

- Área de imágenes.
- Tres quirófanos completamente equipados.
- Área de UCI completamente equipada.
- Planta eléctrica.
- Ascensor para 15 personas.
- Área de laboratorio con equipos modernos.

- Ambulancia moderna, equipada con los equipos necesarios para los traslados de emergencia.
- Área administrativa dotada de elementos computacionales.
- Sistema automatizado de facturación y de contabilidad.

AMBIENTE ECONÓMICO

- Estabilidad financiera de la empresa, por los ingresos originados por la atención de 180 pacientes / mes.
- Área física de 200 m² cuadrados en una zona importante de la ciudad de Manta.
- Proyecto de ampliación de la segunda torre en marcha.
- El 100% de los consultorios están ocupados por médicos especialistas
- Costo de los servicios acorde al mercado.

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Capacitación del personal médico y paramédico.
- Actitud positiva para frente a la filosofía de la calidad.
- Calidez en la atención.
- Los pacientes.

RECURSO HUMANO

- Recurso humano con formación y experiencia en cada una de las áreas.
- Convenios con especialistas para la atención de nuestros pacientes.
- Existe buena disposición para la atención, cortesía y amabilidad cliente por parte del personal médico, paramédico y de servicio.
- Espacios limpios y adecuados

7.2.2. Debilidades

RECURSO TECNOLÓGICO

- Altos costos de los equipos en el área de salud.
- Dificultad en la reparación de equipos.
- Desconocimiento del personal paramédico del manejo correcto de equipos del área de UCI.

AMBIENTE ECONÓMICO

- Altos costos operativos.

- Aparición de competencia desleal por parte de otras clínicas en relación a los costos.
- Alto costo de financiamiento para iniciar el proyecto de construcción de la segunda torre.
- Restricciones de consumo por parte de los pacientes por efecto de no tener suficiente dinero.

AMBIENTE CULTURAL

- Poco conocimiento del personal en el concepto de la calidad.
- Resistencia de los empleados a colaborar con la captura de los servicios y productos consumidos.

RECURSO HUMANO

- Inconformidad del personal por el salario recibido.
- Insuficiente comunicación entre el personal de hospitalización y el de administración en el tema de los consumos de los clientes.
- 30% de inasistencia por parte de los médicos residentes y enfermeras a los cursos o charlas de capacitación.

- Problemas en la cobertura de turnos cuando el área de hospitalización se encuentra con el 100% de la capacidad instalada ocupada.
- Se detecta que el personal de residentes y auxiliares laboran en otras dependencias, ocasionando que lleguen cansadas a sus guardias.

7.2.3. Oportunidades

ENTORNO DEMOGRÁFICO

- Crecimiento demográfico
- La inmigración.

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Ciudad universitaria
- Problemas sanitarios en la ciudad y provincia.
- Incremento de horas de trabajo y búsqueda de otras fuentes de ingresos por parte de la población.
- Existe confianza por parte de los usuarios en las habilidades y destrezas del personal médico, paramédico y de servicio.

AMBIENTE NATURAL

- Variabilidad del clima que afecta la salud de la población.
- Insalubridad en grandes sectores de la ciudad.
- Brotes constantes de enfermedades contagiosas.

AMBIENTE ECONÓMICO

- Crecimiento del sector empresarial.
- Ciudad convertida en polo de desarrollo provincial.
- Región turística.
- Crecimiento de las empresas de seguro de la salud.
- Excelente acceso a la clínica por parte de los pacientes.
- Existe la percepción por parte de la mayoría de usuarios, que los costos de los servicios de Clínica del Sol, son aceptables.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Comunicación estable con el país y el mundo.
- Parque automotor público renovado.
- Vías de comunicación en buen estado

AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

- El nuevo gobierno apoya la concesión del puerto de transferencia, la petroquímica, la ruta Manta – Manaos, el aeropuerto internacional, etc.
- Mejoramiento de vías por mecanismos de concesión y alrededor de la zona por parte del gobierno local.

7.2.4. Amenazas

ENTORNO DEMOGRÁFICO

- El 70.7 % (150,521) de personas pertenecen a estratos social medio/bajo y bajo

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Inconformidad por el estado socio económico en el personal.

AMBIENTE ECONÓMICO

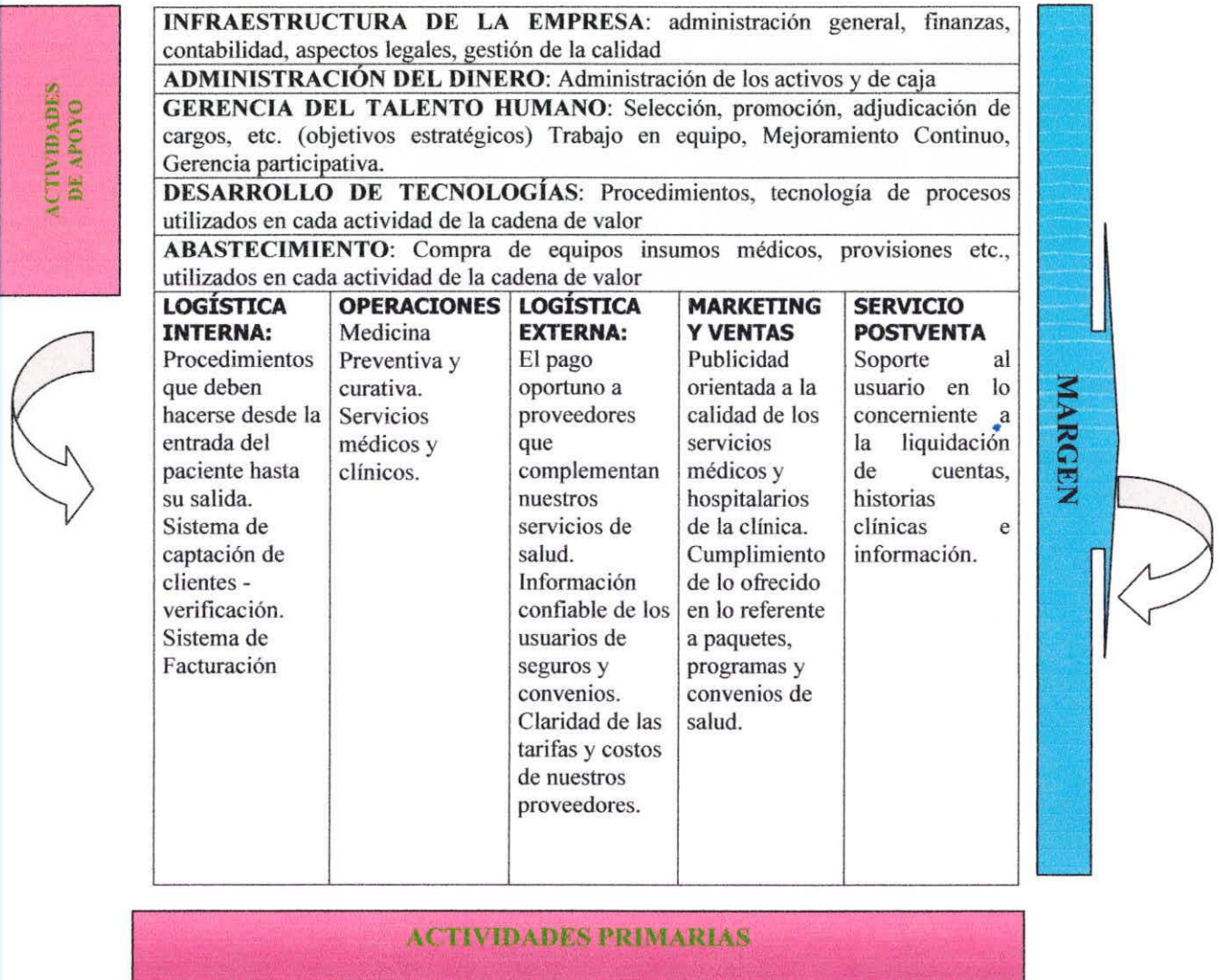
- Poco crecimiento del ingreso per cápita en la región.

- Tasas de intereses altas.
- Precios irrisorios por parte de empresas de competencia desleal.
- Facilidades de instalación de clínicas ilegales.
- Posible inversión de grupos económicos en la instalación de nuevas clínicas.
- Alza en los costos de insumos médicos, medicamentos, equipos, materiales y dispositivos.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Empresas distribuidoras no tienen representantes y distribuidoras en la ciudad.
- Falta de técnicos capacitados para resolver daños de equipos médicos.

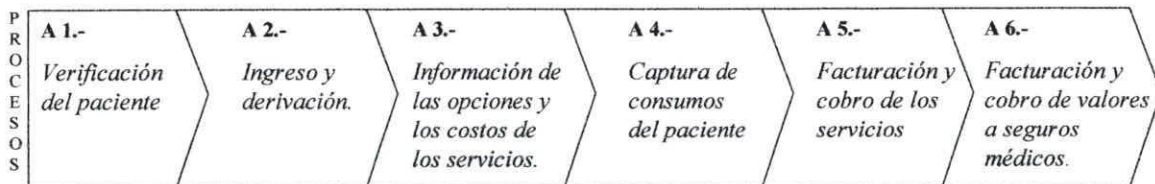
7.3. Cadena de valor



7.4. Macro Procesos

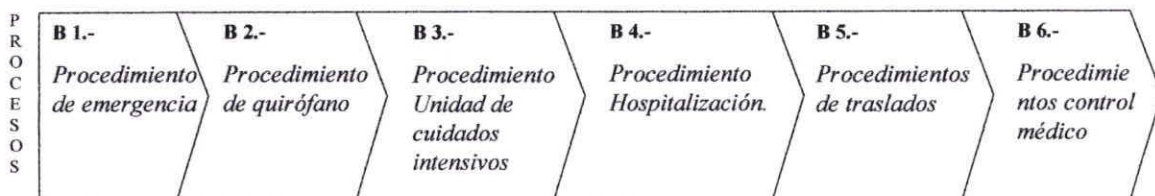
1.- MACROPROCESO: LOGÍSTICA INTERNA (A)

CAPTURA ENTRADA Y SALIDA DEL PACIENTE



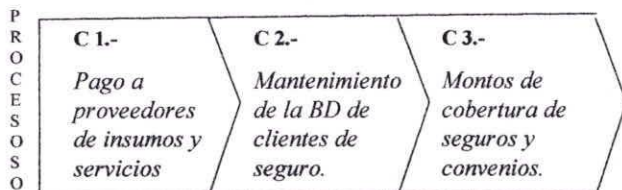
2.- MACROPROCESO: ATENCIÓN Y ASISTENCIA MÉDICA (B)

MEDICINA PREVENTIVA Y CURATIVA., SERVICIOS MÉDICOS Y CLÍNICOS.



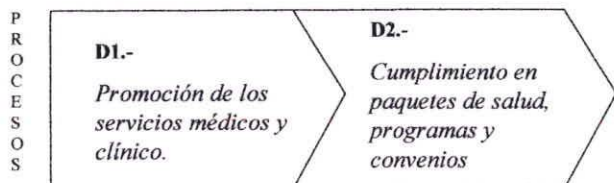
3.- MACROPROCESO: LOGÍSTICA EXTERNA (C)

PAGOS A PROVEEDORES, MATENIMIENTO DE CLIENTES



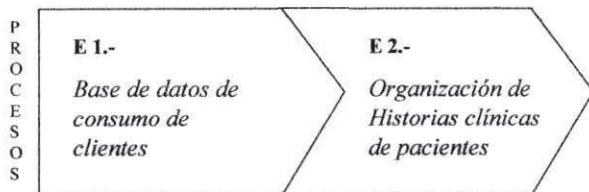
4.- MACROPROCESO: MARKETING Y VENTAS (D)

ASEGURAR LA PRESENCIA DE NUESTRO SERVICIO EN EL MERCADO



5.- MACROPROCESO: SERVICIO DE POSVENTA (E)

REFORZAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES



7.5. Análisis de la ventaja competitiva

Del análisis estratégico realizado a Clínica del Sol, se puede establecer importantes recursos en infraestructura, equipos médicos, maquinaria, instrumental médico, equipos de oficina, mobiliario y espacios suficientes que sustentan su operación.

De igual manera, se identifica las capacidades y habilidades del recurso humano en sus diferentes áreas operativas y el alto grado de especialización de los médicos tratantes que acuden a brindar sus servicios profesionales, unido a ello la eficiencia de los servicios ofertados por los socios estratégicos (Laboratorio San Eduardo, Farmacia Cruz Azul, Departamento de Imágenes de los Drs. Mata, etc.).

Todo ello, hace que exista un alto grado confianza en los pacientes que han acudido en búsqueda de atención o asistencia médica en Clínica del Sol. Esto lo confirma el alto índice a las expectativas de los pacientes 91% médicos tratantes y 85% médicos residentes.

El correcto flujo de información del área administrativa frente a los consumos de los pacientes, hace que exista un alto número de pacientes 98%, conformes con la información de sus consumos.

Los costos de los servicios de clínica del Sol son valorados por los clientes de

manera aceptable, esto demostrado que el 65% cree que son aceptable y el 19% cree que son un poco altos. Este 84%, confirma la aceptación del costo del servicio que ofrece Clínica del Sol.

La capacidad de Clínica del Sol en manejar el 99% de las emergencias y asistencias médicas, hace que los servicios de atención y asistencia médica que brinda Clínica del Sol, tengan una tendencia hacia el incremento de pacientes por año, siendo probablemente la clínica privada, que más pacientes ha recibido en el año 2006.

Es importante recalcar que se cumplen los principios y valores que se han identificado en la parte filosófica, principalmente en lo que se refiere a la ética, el respeto a los pacientes, la limpieza como fundamento básico, etc.

El requerimiento de médicos especialistas (tratantes) por alquilar un consultorio en Clínica del Sol es permanente, actualmente están ocupados el 100% de los consultorios.

El buen manejo financiero de último años, ha traído como consecuencia una estabilidad operativa y el crecimiento de las utilidades.

Finalmente es importante destacar que todos los esfuerzos de la dirección en el mejoramiento de los procesos, está encaminando con el enfoque hacia el cliente.

7.6. Estrategias de Proyectos.

En virtud de lo expuesto en el punto anterior, en apoyo de las líneas estratégicas, enunciada en la parte filosófica, las recomendaciones expuestas en el presente estudio y en concordancia con el análisis funciona, se puede determinar cuatro estrategias, que servirán de punto de partida para la elaboración del plan de negocios que Clínica del Sol deberá plantear para los próximos cinco años. Estas se identifican como estrategias de diferenciación y son las siguientes:

1. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.
2. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar los pacientes.
3. Elaborar un plan de crecimiento y adecuación de espacios físicos para disposición de médicos especialistas con otras áreas de la medicina y el crecimiento horizontal del área de hospitalización.
4. Establecer un plan de capacitación permanente al personal médico, paramédico, de servicio y administrativo en conceptos técnicos, éticos y de comportamiento humano.

5. Establecer un sistema automatizado que integre principalmente el área administrativa y las unidades del negocio.

7.7. Cronograma de las actividades macro.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MACRO SEGÚN ESTRATEGIAS										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Levantamiento de procesos										
Mejoramiento de procesos										
Investigación de mercado (servicio)										
Plan de crecimiento										
Plan de capacitación										
Automatización integrada del negocio										

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- Clínica del Sol, cuenta con moderna infraestructura y equipamiento moderno para la atención y asistencia médica de los pacientes, con una ubicación que es considerada como punto estratégico y con un mercado

potencial de sesenta y tres mil 380 habitantes para el 2007, en una ciudad que apunta a incrementar su demografía por la migración y la llegada de extranjeros por los mega proyectos que se están planificando para los próximos 30 años. En base de ello, se hace indispensable el crecimiento de sus instalaciones; la capacitación integral permanente de su personal médico, paramédico, administrativo y de servicio; el levantamiento de sus procesos y la revisión permanente de los mismos para buscar una mejora continua.

- Si se mantienen los niveles de eficiencia en el manejo de los recursos y la eficacia de los servicios médicos especializados, Clínica del Sol tiene, en el peor de los escenarios, la posibilidad de mantener el promedio de atención de pacientes.
- El segmento del mercado está plenamente definido y se dirige hacia el 29.30% de la población de estratos social medio / medio y alto principalmente.
- Clínica del Sol, ha mantenido durante los tres años de su funcionamiento, un promedio de ingreso que oscila entre 160 a 200 pacientes por mes, lo que garantiza su nivel de rotación de pacientes.

- Mantener las alianzas estratégicas con médicos especialistas, farmacia, laboratorio clínico, imágenes y otros negocios relacionados se vuelve fundamental para mantener la oferta de nuestro servicio.
- Mejorar el flujo de información entre las diferentes áreas operativas y la parte administrativa mediante un sistema automatizado integrado.

8.2. Recomendaciones

- La gerencia de Clínica del Sol debe inmediatamente, plasmar el plan de negocio de Clínica del Sol, con las estrategias aquí enunciadas. De ello, dependerá el incremento de sus operaciones y por lo tanto el crecimiento de la misma y de su rentabilidad.
- La filosofía de la mejora continua, debe ser introducida en el ejercicio diario de sus funciones, como un elemento de control, evaluación y retroalimentación permanente.

BIBLIOGRAFÍA

ABENDAÑO A. BENAVIDES B. Planificación estratégica, AFEFCE, Quito 2001

ALVARADO Haidde Dra. Ley de Defensa del consumidor, Imp. Graphus, Quito 2001

FOLLETO. Marketing. Notas de clase, compiladas por la Ing. Ximena Carrillo Estrella. MBA. Maestría en Gerencia de Salud. II Promoción. ESPAE, 2006.

HILL CH., JONES G. Administración Estratégica. McGrawHill. México. 2005

INEC, Análisis de los resultados definitivos del V censo de Población y IV de Vivienda, 1990.

MARKOP, Índice Estadístico del Ecuador, MARKOP, edición limitada, 2002.

MARTINEZ Alejandro, Elementos de Economía. Editorial Maya, Quito 2000

MORRISEY George, Planeación a Largo Plazo. Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A. 1996

PLANTILLAS. Resultado de encuestas y modelos de plantillas. Clínica del Sol, 2004, 2005, 2006.

STATON, ETZEL, WALKER. Fundamentos del Marketing. McGrawHill. 11ava. edición. México, 2002.

VELÁSQUEZ Sigifredo, Arq., Ciberalfaro, Imp. Uleam, 2001

[www: inec.org.](http://www.inec.org)
[www: bce.org](http://www.bce.org)
[www:corpei.org](http://www.corpei.org)
[www:idb.org](http://www.idb.org)

ANEXOS

ENCUESTA SITUACIONAL

Área: _____

Por favor marque con (√) las respuestas, de las siguientes preguntas:

1. ¿Se siente bien trabajando en su área?

SI NO

2. ¿Está conforme con sus ingresos?

Si Algo No

3. ¿Los equipos y la tecnología usada en su área esta funcionando?

Muy bien Con problemas No funciona No hay

4. Indique las ventajas operativas de su área de trabajo:

5. Indique las desventajas operativas de su área de trabajo:

ESTIMADO CLIENTE, AYÚDENOS A SER MEJORES

Por favor marque con (√) las respuestas, de las siguientes preguntas:

PACIENTE: _____ HABITACIÓN: _____ DIA ____/____/____

PARA EL PACIENTE / ACOMPAÑANTE:

1. ¿Fue fácil la ubicación y llegada a la clínica?

SI NO

2. ¿Cuánto tiempo demoró en llegar a la clínica?

10 minutos 20 minutos más de 20 minutos

3. ¿Recibió ayuda por parte del personal de la clínica para ubicar el servicio de salud que buscaba el paciente?

SI NO

4. ¿En cuánto tiempo fue atendido en emergencia?

Inmediatamente 5 minutos 10 minutos más de 10 minutos

5. ¿El médico residente le inspiró confianza en la atención del paciente?

SI NO

6. ¿El personal médico y paramédico le brindó el respeto y consideración que usted se merece?

SI NO

7. ¿La atención al paciente por parte del personal de auxiliares / enfermeras, ha sido:

MALA REGULAR BUENA MUY BUENA

8. El médico residente le proporcionó la atención oportuna al paciente en hospitalización:

- OPORTUNA POCO OPORTUNA

9. ¿La atención del médico tratante (especialista) fue como usted esperaba?

- MALA REGULAR BUENA MUY BUENA



BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

10. La habitación designada para sus servicio, estaba:

- SUCIA LIMPIA

11. ¿El personal administrativo le suministro información oportuna de los costos de los servicios de la clínica?

- SI NO

12. ¿Considera usted que los costos de los servicios son.?

- | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------|
| Clinica | <input type="checkbox"/> | Aceptable | <input type="checkbox"/> | Medio Altos | <input type="checkbox"/> | Muy Altos |
| Médico tratante | <input type="checkbox"/> | Aceptable | <input type="checkbox"/> | Medio Altos | <input type="checkbox"/> | Muy Altos |
| Imágenes | <input type="checkbox"/> | Aceptable | <input type="checkbox"/> | Medio Altos | <input type="checkbox"/> | Muy Altos |
| laboratorio | <input type="checkbox"/> | Aceptable | <input type="checkbox"/> | Medio Altos | <input type="checkbox"/> | Muy Altos |

1. Por favor, si tiene sugerencias para mejorar nuestro servicio indíquenos:
