

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### DIRECCIÓN DE POSGRADO

## MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD

**Tema:**

---

**“CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO  
COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN AGUSTÍN”**

---

Trabajo de Titulación

Previo a la Obtención del Grado Académico de  
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud

**Autora:** BQF. Ana Lucía Zambrano Segovia

**Director:** Ing. Klever Armando Moreno Gavilanés, Dr.

Ambato - Ecuador

2015

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Jorge Roberto Grijalva Salazar Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero Juan Carlos Castro Analuiza Doctor, Doctor Walter Ramiro Jiménez Silva Magister, Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: “CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN AGUSTIN”, elaborado y presentado por la señorita Bioquímica Farmacéutica Ana Lucía Zambrano Segovia, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Econ. Jorge Roberto Grijalva Salazar, MBA  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Ing. Juan Carlos Castro Analuiza, Dr.  
Miembro del Tribunal

-----  
Dr. Walter Ramiro Jiménez Silva, MBA  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, MBA.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN AGUSTIN”, le corresponde exclusivamente a: la Bioquímica Farmacéutica Ana Lucía Zambrano Segovia, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Klever Armando Moreno Gavilanés Doctor, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
BQF. Ana Lucía Zambrano Segovia  
Autora

-----  
Ing. Klever Armando Moreno Gavilanés, Dr.  
Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
BQF. Ana Lucía Zambrano Segovia  
c.c. 0502956246

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hija Anita Carolina, ya que es el motor que mueve mi vida y a quien van dirigidos todos mis esfuerzos, a mis padres por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

Ana Lucía

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida y todas las oportunidades brindadas en ella, a mis papas y mi hermano por su apoyo y comprensión, a mis profesores por los conocimientos compartidos, a mis compañeros maestrantes por la amistad, el esfuerzo y todos los momentos vividos, al Dr. Kléver Moreno tutor y amigo, gracias al cual el presente trabajo pudo salir adelante.

Ana Lucía

## INDICE GENERAL

### PAGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Al Consejo De Posgrado De La Universidad Técnica De Ambato. ....	ii
Autoría De La Investigación .....	iii
Derechos De Autor.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Indice General .....	vii
Indice de Tablas .....	x
Resumen Ejecutivo.....	xi
Executive Summary .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	2
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACION .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización .....	2
1.2.2 Análisis Crítico .....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Preguntas directrices .....	8
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>CAPITULO II</b> .....	11
2 MARCO TEORICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11

2.2	FUNDAMENTACION FILOSÓFICA .....	16
2.3	FUNDAMENTACION LEGAL .....	18
2.4	CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	19
2.5	HIPOTESIS .....	36
2.5.1	VARIABLE INDEPENDIENTE: Cadena de Valor.....	36
2.5.2	VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo Competitivo.....	36
<b>CAPITULO III</b>	.....	<b>37</b>
3	METODOLOGIA .....	37
3.1	ENFOQUE .....	38
3.2	MODALIDAD .....	38
3.2.1	De Campo .....	38
3.2.2	Bibliográfica-documental .....	38
3.2.3	De intervención social .....	38
3.3	TIPOS DE INVESTIGACION.....	39
3.3.1	Investigación Descriptiva .....	39
3.3.2	Experimental.....	39
3.3.3	Correlacional.....	39
3.3.4	Explicativa .....	40
3.4	POBLACIONY MUESTRA .....	40
3.4.1	Población .....	40
3.4.2	Muestra .....	40
3.5	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	41
3.6	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	44
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.8.1	Codificación de la información: .....	45
3.8.2	Tabulación de la Información: .....	45
3.8.3	Graficar: .....	45
3.8.4	Analizar gráficos estadísticos: .....	45
3.8.5	Interpretación: .....	46
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>47</b>
4	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	47

4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
4.2	VERIFICACION DE LA HIPOTESIS .....	68
4.3	MODELO ESTADISTICO .....	68
4.3.1	Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas. ....	68
<b>CAPITULO V</b> .....		73
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1	Conclusiones .....	73
5.2	Recomendaciones .....	74
<b>CAPITULO VI</b> .....		75
6	PROPUESTA.....	75
6.1	Datos informativos. ....	75
6.2	Antecedentes de la propuesta. ....	76
6.3	Justificación.....	77
6.4	Objetivos. ....	77
6.4.1	Objetivo General.....	77
6.4.2	Objetivos específicos: .....	77
6.5	Análisis de factibilidad.....	78
6.6	Fundamentación científico-técnica.....	78
6.7	Metodología. Plan de acción. ....	101
6.8	Conclusiones .....	104
6.9	Recomendaciones .....	104
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		104
<b>ANEXOS</b> .....		115

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Variable Independiente .....	42
Tabla 2.- Variable Dependiente .....	43
Tabla 3.- Recolección de la Información .....	44
Tabla 4.- Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	45
Tabla 5.- Análisis del Entorno Interno-Externo (FODA) .....	94
Tabla 6.- Estrategias FO.....	96
Tabla 7.- Estrategias.....	97
Tabla 8.- Estrategias FA.....	98
Tabla 9.- Estrategias DO .....	100
Tabla 10.- PLAN DE ACCIÓN .....	101

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD**

**Tema: “CADENA DE VALOR Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO  
COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN AGUSTÍN”**

**Autora:** BQF. Ana Lucía Zambrano Segovia

**Director:** Ing. Kléver Armando Moreno Gavilanés, Dr.

**Fecha:** 18 de octubre del 2014

**RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo de investigación se desarrolló en el Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga, esta entidad se encuentra ubicada en las calles Sánchez de Orellana y Márquez de Maenza; el principal problema de esta empresa es: que el establecimiento, no identifica claramente una cadena de valor apropiada dentro de la organización, que permita desarrollar e identificar con claridad las diversas actividades que se desenvuelven en el hospital San Agustín, a este problema se suman otros componentes como; desconocimiento de herramientas administrativas, desmotivación del personal que labora en la institución, desconocimiento de las políticas funcionales, escasa capacitación del recurso humano, inadecuado control y seguimiento, entre otros.

Siendo el objetivo principal identificar la cadena de valor en el “Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga” y capacitar al personal que labora en dicha entidad, acerca de la calidad de servicio que deben brindar a los pacientes que acuden diariamente al hospital, y la forma en que deben cumplir con las actividades como también, eliminar el desconocimiento por parte de los colaboradores, mejorando el servicio y así lograr posicionamiento en el mercado y desarrollo competitivo, el sistema de gestión de la cadena de valor debe ser planeado y estructurado, con sistemas de actualización que permita su innovación constante en beneficio de la colectividad, que así lo requiere.

**Descriptor:** Actividades, cadena de valor, calidad, capacitación, desarrollo competitivo, estrategias, gestión, innovación constante, pacientes, servicio.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIÓN DE SALUD**

**Theme: "VALUE CHAIN AND ITS EFFECT ON THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF HOSPITAL SAN AGUSTIN"**

**Author:** BQF. Ana Lucia Zambrano Segovia

**Directed by:** Ing. Kléver Armando Moreno Gavilanes Dr.

**Date:** October 18, 2014

**EXECUTIVE SUMMARY**

This research was conducted in the San Agustín Hospital of the city of Latacunga, this entity is located in the streets Sánchez de Orellana and Maenza Marquez; the main problem with this company is that the establishment does not clearly identify a chain of appropriate value within the organization, fostering and clearly identify the various activities that take place in San Agustín Hospital, add to this problem other components such as; lack of administrative tools, motivation of personnel working in the institution, lack of functional policies, poor training of human resources, inadequate control and monitoring, among others.

Since the main objective of identifying the value chain in the "Hospital San Agustin town of Latacunga" and train staff working in that entity, about the quality of service that should be offered to patients who come daily in the hospital, and how they should carry out the activities as well as to eliminate ignorance on the part of employees and improve service and achieve market positioning and competitive development, the management system of the value chain should be planned and structured update systems that allow constant innovation for the benefit of the community that requires it.

**Keywords:** Activities, Value Chain, Quality, Training, Competitive Development, Strategies, Management, Constant Innovation, Patients, Service.

## INTRODUCCIÓN

El Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga, es una entidad que fue creada con el fin de servir a la comunidad, lo que hizo que luego de su fundación ofreciera varios servicios médicos de gran renombre como: traumatología, reumatología, emergencia, medicina general, etc.

Por lo mencionado anteriormente esta investigación está constituida en los diferentes capítulos que describirán detalladamente el planteamiento del problema, definirá el tema, los objetivos de estudio haciendo un análisis del entorno y determinando la justificación del mismo.

Luego se recopila información bibliográfica en base al problema en estudio y sobre las variables que en este caso son: la cadena de valor, y el desarrollo competitivo, se determina la fundamentación filosófica, se categorizan las variables y se define la hipótesis en sus variables.

Posteriormente se establece la modalidad de la investigación, en este caso se utilizará la de campo y la bibliográfica, en el tipo de investigación se empleó la exploratoria, la descriptiva, así como la asociación de variables, se identificó a la población, se operacionalizan las variables, se fijan las técnicas de recolección, así como el procesamiento e interpretación de la información.

Durante el capítulo cuatro se realiza un análisis e interpretación de la información recopilada durante el proceso de investigación, aplicado al cliente interno de la empresa, y al cliente externo, donde se observa que no se identifica la cadena de valor, por lo que el margen de competitividad ha disminuido, también se realiza el cálculo y la evaluación de la hipótesis, sus variables y se gráfica los resultados.

Para finalizar se emite por escrito, las conclusiones y recomendaciones, originadas del análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la encuesta, la misma que direccionará la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

“Cadena de Valor y su efecto en el Desarrollo Competitivo del Hospital San Agustín”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desconocimiento de la cadena de valor, afecta el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín.

##### **1.2.1 Contextualización**

En el año 2001 se inicia la construcción del Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador, en el cual se menciona que en los servicios de salud, se observa insuficiencia de recursos financieros y uso ineficiente de los mismos, deficiente formación y motivación del personal, ineficacia administrativo

- gerencial, enfoque predominantemente asistencialista y hospitalario, desigual distribución de los servicios y recursos entre regiones y grupos sociales, así como un gasto en salud no solidario, principalmente privado (63% del total) y autoconsumo excesivo de medicamentos en determinados grupos de población.

La reforma del sector salud, se movió en la década pasada entre las tendencias señaladas del mercado, y aquellas otras de defensa de lo público y de la equidad, ya no sustentadas en el centralismo burocrático, sino en la exigencia de que el Estado vele por lo social y el desarrollo humano, determinando que la salud de los habitantes de una nación constituye el factor sustantivo en la culminación de su desarrollo armónico y permanente, concluyendo que los pueblos sanos son pueblos libres y productivos, por lo tanto, los recursos destinados a salud no constituyen gasto, sino inversión social de alta rentabilidad económica.

Es necesario puntualizar que la Constitución de la República del Ecuador en el Título II, determina y reconoce los derechos que gozarán las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos; uno de esos derechos, constituye la Salud y el Art. 32. establece: “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

Para asegurar el ejercicio, garantía y exigibilidad, de estos derechos constitucionales, en el Título VII - Régimen del Buen Vivir, se crea el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, como un conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que operarán de

manera articulada al Plan Nacional de Desarrollo y al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, bajo principios de: universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; su funcionamiento general, será bajo criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

En este contexto, uno de los componentes del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social, es el Sistema Nacional de Salud, considerado y normado en los Arts. 358 al 366; es precisamente el Art. 362, el que establece que la atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Adicionalmente, los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Sectores importantes de la prestación de servicios de salud, constituyen el público y el privado, es notorio que la mayor cobertura se expresa en las instituciones pertenecientes al sector público y al autónomo; de su parte, “el sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina pre-pagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. Los seguros privados y empresas de medicina pre-pagada, cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen cerca de 10.000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención”. (Lucio, Villacrés, & Henríquez, suplemento 2 de 2011)

Según (Michael Porter en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”) la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor.

En la ciudad de Latacunga, el crecimiento acelerado en el sector de la salud, demanda incluir estrategias determinadas, donde se incluya la cadena de valor de la empresa lo que conlleva al desarrollo competitivo de la misma, a través de procesos que engloben el crecimiento empresarial con un valor agregado para el cliente en su servicio, a más de lidiar con éxito en el mercado competitivo, gracias a la unión de dichas estrategias y a la implantación de sistemas apropiados esta entidad está logrando sus metas planeadas.

A nivel de empresa, concretamente se busca totalizar el término valor a cada una de sus actividades, de tal manera que se pueda mejorar la eficiencia y alcanzar el desarrollo competitivo en este contexto. Fortaleciendo el aspecto económico interno del hospital y manteniendo su correcto desenvolvimiento. En la ciudad de Latacunga, este sector se ha visto obligado a tomar mayor atención en lo que a cadena de valor se refiere y por ende al desarrollo productivo, en este ámbito demanda establecer estrategias, convirtiendo a la cadena de valor empresarial como un punto de partida para competir con éxito en el mercado actual, gracias a la fusión de dichas estrategias la implantación de procesos enfocados a la atención a la comunidad y logrando sus metas forjadas.

Los cambios provocados en las políticas públicas para los servicios de salud, exigen transformaciones en las formas de gestión tanto pública como privada, que se sustenten en normas, metodologías e instrumentos que aseguren mayores niveles desempeño de las organizaciones de salud.

En este contexto, el Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga, al pertenecer al grupo de organizaciones privadas prestadoras de servicios de salud, se orienta a una necesaria revisión y análisis de un básico componente de gestión como es la cadena de valor y su efecto en el ámbito competitivo, con la finalidad de establecer las limitaciones sistémicas que provocan la desconexión con el mercado objetivo, para mejorar los procesos y su tiempo de ejecución con incremento de su competitividad; además la normativa en vigencia, deja el camino abierto para generar transformaciones en los servicios de salud privados, ajustándolas a las demandas actuales de la población de la provincia de Cotopaxi, con el diseño de

metodologías que permitan determinar los procesos externos e internos que agreguen valor en beneficio del usuario, estableciendo políticas de gestión que conduzcan a dicha entidad a ofertar servicios acordes al nuevo modelo de atención integral de salud.(Molina, 2014)

### **1.2.2 Análisis Crítico**

De los primeros procesos de toma de información respecto de la actual gestión organizacional del Hospital, se ha podido concluir en que los servicios de salud que ofrece, no son los más eficientes, esto se debe, entre otros, al manejo gerencial empírico realizado por parte de los accionistas, lo cual afecta negativamente al desarrollo competitivo de este centro de prestación de servicios de salud.

El bajo análisis de los contextos y de las ventajas competitivas, se está transformando en un problema bastante fuerte, y al contar con escasas propuestas de planificación con orientación estratégica, impide la aplicación de estrategias evidenciando que la institución no tiene una clara dirección de crecimiento que permita determinar su direccionamiento actual y futuro, especialmente en los ámbitos de su desarrollo competitivo.

La falta de conocimiento y aplicación de las herramientas administrativas y técnicas, genera un decrecimiento anual en el desarrollo global del hospital, que se refleja en la disminución de accionistas, así como del aprovechamiento de las capacidades de la unidad de salud.

Desde el punto de vista del recurso humano actual, se observan niveles de desmotivación, debido a la inexistencia de una unidad y procesos de gestión del talento humano, que garantice cumplimiento de atribuciones y responsabilidades, al tiempo de garantizar sus derechos e intereses laborales. Al carecer de este importante componente técnico organizacional, se desperdicia tiempo valioso de los accionistas, puesto que, los mismos deben ejercer actividades tanto de control y evaluación del talento humano, así como, las actividades propias a su profesión y las relacionadas a la administración del hospital.

Al ser los mismos accionistas, quienes ejercen varias actividades a la vez, le restan espacios de crecimiento a la Institución, afectando, de una parte, al desarrollo organizacional y crecimiento en los presupuestos anuales que se ven afectados por la falta de planificación, disminuyendo notablemente las ventajas competitivas de la institución y restando importantes oportunidades como la de pertenecer a la red complementaria de salud del MSP.

Lo expuesto, permite evidenciar la indefinición o inexistencia de los diversos procesos organizacionales que desplieguen actividades internas y externas que agreguen valor al desarrollo de la institución, tampoco se han identificado las ventajas competitivas que permitan aprovechar las oportunidades actuales y futuras.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la empresa no identifica una cadena de valor, no podrá generar estrategias que le permitan administrar los recursos de manera eficiente y terminará por detener su desarrollo competitivo, lo cual, bajo las condiciones externas actuales, ocasionará que la institución se clasifique como una organización no apta para la prestación de servicios de salud, no por su trabajo técnico, sino por su baja capacidad de gestión.

La carencia de un riguroso análisis técnico interno que permita establecer la indispensable relación entre proveedores, organización, usuarios, afectará a las decisiones estratégicas por la lamentable carencia de información válida.

La escasa información respecto a los costos, a nivel de actividad individual; disminuirá la capacidad de identificar y aprovechar las ventajas de costos o de diferenciación de servicios mediante el control de las actividades, en mejores condiciones que los competidores o por reconfiguración de la cadena de valor.

Las débiles o inexistentes políticas de gestión y crecimiento organizacional, pueden afectar a la toma de decisiones, ya que éstas determinan el funcionamiento general del Hospital, y generan líneas de acción para el control interno. Al no implementarse un sistema de políticas de crecimiento, los resultados pueden mantenerse o afectar notablemente el desarrollo competitivo de la institución y al continuar en la etapa de desconocimiento de la situación interna y externa del

Hospital, se generarán problemas que a futuro serán de difícil solución, por lo que, de no adoptarse e implementarse sistemas de control que permitan medir el desempeño de los procesos y de cada uno de los integrantes del Hospital, no podrá provocarse mejoramiento continuo.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo la cadena de valor, afecta el desarrollo competitivo del hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Los componentes de la cadena de valor del Hospital San Agustín mejorarán el desarrollo competitivo?
- ¿Cuáles son los componentes significativos que afectan el desarrollo competitivo?
- ¿Cuáles la alternativa de solución más adecuada para obtener ventajas competitivas dentro de la cadena de valor?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

- **DELIMITACIÓN DE CONTENIDO**
  - ✓ **Campo:** Gerencia Empresarial
  - ✓ **Área:** GestiónEstratégica
  - ✓ **Aspecto:** Cadena de Valor: Gestión, Talento Humano, Finanzas y Comunicación
- **DELIMITACIÓN ESPACIAL**
  - ✓ **Provincia:**Cotopaxi
  - ✓ **Cantón:**Latacunga
  - ✓ **Parroquia:**Latacunga
  - ✓ **Sector:** La Laguna
- **DELIMITACIÓN TEMPORAL**
  - ✓ Período enero a octubre del 2014
- **UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

- ✓ Las unidades de observación son todos los procesos internos y externos que fundamentan la operación real de la cadena de valor.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Una tarea compleja de ejecución, constituye la identificación y aprovechamiento de la cadena de valor de una empresa, más aún si se trata de establecimientos de salud; sin embargo, el máximo aprovechamiento de este vital componente organizacional permitirá obtener altos beneficios en la acción global. El aprovechamiento de la información, ofrece una amplia gama de opciones que ayudan a la empresa a cumplir con dicho objetivo.

La cadena de valor permite a las empresas, conocer su perfil competitivo, mejorarlo y desarrollar verdaderas ventajas competitivas, ya que integra todas las áreas de la institución tanto internas como externas, al integrar sus funciones, se benefician de la información acumulada de diversas fuentes. Al determinar las funciones internas se desarrolla un modo de evaluar a la empresa en sus distintos sectores a fin de clarificar los aportes que hacen éstos a la generación de la utilidad final.

La gestión de la cadena de valor incluye a toda la organización y más allá, desde los proveedores hasta los clientes finales, además, los sistemas de información contienen herramientas para conectar ambas partes de la empresa, ya sea la interna, que facilita información a cualquier individuo dentro de la empresa, o la externa que permite el flujo de la información a través de varias compañías, asimismo los sistemas de información abarcan áreas funcionales de la compañía.

En la cadena de valor se considera al valor como sinónimo de solución, es decir, que este es el resultante de la satisfacción de una necesidad manifiesta en el consumidor. Visto así, el deseo de resolver la carencia determina el valor otorgado y, a partir de esto, es el precio que se está dispuesto a pagar. Entonces, la utilidad del Hospital, se ve generada en la medida del valor que le otorga el mercado a la oferta; y que esté por encima de los costos propios de la producción del bien o servicio ofrecido. La cadena de valor, permite ver claramente el proceso de generación del mismo, lo cual resulta imprescindible si se pretende obtener renta en la actividad.

Mediante el presente trabajo, se busca determinar los posibles nuevos escenarios competitivos del Hospital “San Agustín”, tras la aplicación de estrategias que ayuden a determinar sus actividades principales y secundarias; es decir, se pretende realizar un análisis interno que permita elevar las ventajas competitivas del hospital y sus réditos económicos, desarrollando un sistema de valor que contribuya a evaluar y supervisar, las actividades identificadas, a fin de que las debilidades disminuyan y se maximicen las ventajas, modelo que facilitará la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo enfocada en lo que el cliente valora, haciendo a la empresa más rentable y fortaleciendo su posición en el mercado, al tiempo de reducir costos de operación en todos los procesos al máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del servicio brindado. Cumpliendo con el objetivo del modelo de la **Cadena De Valor De Porter**: “Maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes”.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la cadena de valor, y su efecto en el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los componentes de la cadena de valor del Hospital San Agustín, para mejorar el desarrollo competitivo.
- Analizar cuáles son los componentes significativos que afectan al desarrollo competitivo del Hospital San Agustín, para mejorar la competitividad
- Proponer la alternativa de solución adecuada para obtener ventajas competitivas dentro de la cadena de valor del Hospital San Agustín.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de la revisión bibliográfica realizada se presenta a continuación los siguientes antecedentes, que brindaran al estudio en proceso un desarrollo elemental para su mejor entendimiento y comprensión.

En concordancia con el proyecto, se ha encontrado en la Biblioteca de la Facultad de Ciencia Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato; tesis relacionadas al tema de investigación, la cadena de valor y el desarrollo competitivo, cuyos aportes son incluidos en varias partes del trabajo.

**Juan Pablo Erazo Caicedo**, bajo el tema “La Cadena de Valor de la empresa SAIT S.A. y su influencia en el segmento de mercado”.

#### **Objetivo general**

Señalar la influencia de la Cadena de Valor para mejorar la participación en el segmento de mercado de la empresa SAIT Samaniego Iturralde S.A en la ciudad de Latacunga.

### **Conclusiones**

- 1) Los clientes se ocupan laboralmente, y se destacan los que dirigen su propio negocio sí como los que ofrecen servicios profesionales.
- 2) Los ingresos de los clientes fluctúan por encima del promedio.
- 3) En cuanto al tipo de vehículo que poseen los clientes, se nota una dispersión, ya que cada categoría, es decir automóviles, camionetas, SUV y camiones, tienen un porcentaje representativo para la empresa.
- 4) El criterio general que tienen los clientes es que los neumáticos son una parte importante del vehículo, por lo que representan algo valioso para ellos.
- 5) Las prioridades de los clientes al momento de adquirir neumáticos, son el precio y la calidad, en segundo plano están la seguridad y la marca de los mismos.
- 6) Los neumáticos se adquieren en su mayoría cuando el vehículo ha recorrido entre los 60000 y 80000 kilómetros.
- 7) El servicio técnico es requerido mayoritariamente una o dos veces al año.
- 8) Haciendo una comparación de la percepción de los clientes, acerca de el valor que tienen los neumáticos en general con los neumáticos Goodyear® que distribuye la empresa SAIT Samaniego Iturralde S.A., el criterio varía de muy valioso a valioso respectivamente.
- 9) La compra de productos y servicios tienen características variadas, la mayor parte de los encuestados perciben agilidad en la misma, pero una parte importante no.
- 10) Los precios tienen la característica de ser altos en la mente del comprador.
- 11) La apreciación sobre la infraestructura en general es definida como adecuada.
- 12) La consideración sobre el servicio técnico es entre bueno y regular, en menor porcentaje es muy bueno o excelente.

- 13) La comparación que hacen los clientes a los productos y servicios que ofrece la empresa con los de la competencia, muestra que cerca de la mitad los percibe como similares, y un porcentaje menor los encuentra superiores.
- 14) Los medios de comunicación por los cuales se ha difundido la información de la empresa son la prensa y la publicidad exterior. Pero la forma en que se ha conocido mayoritariamente la empresa es a través de la recomendación entre clientes.
- 15) La verificación de la hipótesis realizada mediante la prueba Chi-cuadrado ( $X^2$ ) ha establecido relaciones entre las preguntas de la encuesta y se ha podido aceptar la hipótesis alterna. Por tanto, el tipo de investigación ha llegado hasta su finalidad como había sido establecida: La Asociación de Variables.
- 16) La mayor parte de las preguntas relacionadas dentro de la matriz de correlaciones de la  $X^2$ , superan la  $X^2$  tabulada con la  $X^2$  calculada, por tal motivo se ha establecido la influencia de la Cadena de Valor en el segmento de mercado de SAIT Samaniego Iturralde S.A., y por consiguiente que el mejoramiento de dicha Cadena de Valor permitirá tener una mayor participación en el segmento de mercado de la empresa en la ciudad de Latacunga.
- 17) Al relacionar las respuestas de la pregunta 3 referida al tipo de vehículos, con las respuestas de las preguntas 4 y 8 referidas a la percepción de valor que tienen los neumáticos para los clientes, la  $X^2$  calculada es menor a la tabulada, lo que significa que estadísticamente no conservan una estrecha relación, por lo que concluyo que intervienen otros factores distintos a los planteados.
- 18) Con respecto al resultado obtenido del cálculo de la Chi-Cuadrada entre la pregunta 14 que se refiere a los medios de comunicación y las preguntas 4 y 8, se nota un amplio margen respecto del valor crítico para 5 grados de libertad, notando una gran relación estadística entre las mismas.

**Juan Carlos Sánchez García**, bajo el tema “La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA.”

## **Objetivo General**

Determinar la influencia que tiene la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad de la inmobiliaria NEYRESA.

## **Conclusiones**

- 1) El proceso de producción actual de la empresa no es idónea para poder ejecutar las actividades de trabajo por esta razón existe retrasos de entrega de la mercadería, en el cual se procederá a realizar un proceso adecuado para toda el área de producción.
- 2) La empresa carece de objetivos de producción encaminados al desarrollo del área, y esto genera disconformidad en el grupo de trabajo, se realizara énfasis en cada reunión de mejora continua para elaborar objetivos claros para mejorar la capacidad existente de producción.
- 3) La empresa no cuenta con una integración de producción idónea que permita encadenar a cada sección de trabajo y esto tendrá como resultado que no pueda establecer el flujo de la cadena de suministros, se desarrolla una nueva integración de toda el área en la cual encamine la optimización de resultados eficaces de producción.

**Jenny Janeth De la Cruz Fernández**, bajo el tema “La comunicación comercial y su incidencia en el desarrollo competitivo en el mercado, de la marca Estrella - empresa Dimabru Cía. Ltda.”

## **Objetivo general**

Determinar como la comunicación comercial incide en el desarrollo competitivo en el mercado, de la marca Estrella - empresa Dimabru Cía. Ltda.

## **Conclusiones**

- 1) Las personas que realizan la compra de los productos de limpieza para la cocina son generalmente mujeres casadas o amas de casa, que se encuentran en una edad promedio de 26 a 55 años de edad y que tienen ingresos familiares mensuales de \$500 a \$2000 dólares.

- 2) La marca Estrella de la empresa Dimabru Cía. Ltda., está considerada como una de las mejores en el mercado, es por esto que se puede calificar su desarrollo competitivo como bueno, ya que actualmente se encuentra posicionada como la tercera marca preferida por las amas de casa del país, esto se debe a la calidad y variedad de los productos, a esto se suma que los precios son accesibles como para cualquier segmento de mercado.
- 3) Además, se concluyó que lo más importante para que las amas de casa se decidan a realizar la compra de los productos de limpieza para la cocina, son las promociones otorgadas por la adquisición de los mismos y dentro de estas las que más llaman la atención son principalmente: las ofertas especiales, los dos por uno y los descuentos.
- 4) También se pudo concluir que el lugar más óptimo para distribuir los productos de limpieza para la cocina de la marca Estrella, son los supermercados, sin dejar de lado a los mercados públicos y a las tiendas del barrio, que no dejan de ser relevantes según el tipo y necesidad de los consumidores.
- 5) Por otra parte, si existe publicidad acerca de productos de limpieza para la cocina, y estas a su vez se transmiten con mucha frecuencia principalmente por medios televisivos y son eficientes y efectivas es por esto que las personas las recuerdan con facilidad.
- 6) Así también, se puede concluir que las estrategias de comunicación comercial más adecuadas para los productos de la marca Estrella son las Abovethe line, a través de la televisión, y de preferencia en horarios de 7h00 a 10h00, de 13h01 a 16h00 y 19h01 a 22h00.
- 7) Finalmente se puede concluir que la comunicación comercial es una herramienta muy importante para mejorar el desarrollo competitivo de las empresas en el mercado, y su aplicación no sólo mejorará sus ventajas competitivas, sino también, ayudará a defenderse de las amenazas provenientes del entorno.

**Jonathan Armando del Pozo Ledesma**, bajo el tema “EL Desarrollo de Competencias de los trabajadores y su incidencia en la Producción de las carrocías “CEPSAN”.

## **Objetivo General**

Determinar cómo incide el inadecuado modelo de desarrollo de competencias que permita mejorar la producción en la empresa CEPSAN.

## **Conclusiones**

- 1) En la empresa CEPSAN, no existe un conocimiento adecuado acerca de un desarrollo de competencias de parte de la gerencia.
- 2) En las empresas no todos los trabajadores tienen el 100% de conocimientos para realizar el trabajo establecido por el departamento de producción.
- 3) La empresa debe ponerle mayor atención, en difundir a todo su personal los planes de producción que se desarrollaran durante un periodo determinado.
- 4) La gerencia de la empresa debe ponerle mayor atención a que todos sus trabajadores utilicen de manera adecuada el equipo de seguridad del que se les dota cuando ingresan a la empresa.
- 5) La empresa está preocupada por mejorar la producción es por eso que le da mucha importancia a los últimos cambios en la tecnología, innovando así su maquinaria y equipo, pero también necesita hacerlo con las personas que lo manejan para que los resultados tengan mayor eficiencia.
- 6) En la empresa el acceso a la Materia Prima no es limitado pues su gerente opina que se les da mayor responsabilidad si son ellos mismos quienes la manejan y controlan evitando siempre el desperdicio.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA**

La necesidad del ser humano de no vivir solo, da lugar a la conformación de las organizaciones sociales las cuales se han presentado desde la prehistoria, y han sido conformadas para satisfacer todas aquellas necesidades grupales que pudieran surgir. Desde aquel entonces, las organizaciones han ido evolucionando con el transcurso de los años, para convertirse desde agrupaciones nómadas hasta las sociedades como ahora las conocemos.

Estas sociedades tienen la finalidad de perpetuar la especie además de satisfacer las necesidades de salud, educación, cultura, política y religión.

Las sociedades a nivel mundial, en todas las épocas, han buscado promover y proteger la salud de los pueblos, estableciéndola durante siglos como la ausencia de enfermedad, además de que en las sociedades tradicionales, los conceptos de salud y enfermedad estaban íntimamente relacionados con conceptos de religión pureza y peligro, hasta que en 1947 la OMS llega a definir a la Salud como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad", desde entonces la salud, pasó a ser vista desde un enfoque social el cual integra varios factores.

En 1978, la OMS y UNICEF, celebraron un congreso conjunto en Alma Ata (Kazajistán, antigua Unión Soviética), con la participación de delegados gubernamentales de 134 países, en donde la salud fue asumida como un derecho humano del que todos somos titulares. La "Declaración de Alma Ata" y su eslogan "Salud para todos en el año 2000", ha sido una referencia extraordinaria para todas las generaciones posteriores de activistas de la Salud y el concepto de "Atención Primaria Integral" ha sido una de las claves para mejorar los sistemas de salud en muchos países(Ponte Mittelbrunn).

Desde entonces la salud se ha convertido en un derecho social básico, que en nuestro país se encuentra garantizado en la Constitución de la República y que además, como se ha demostrado en líneas anteriores, guarda estrecha relación con el derecho a la vida y la dignidad de las personas.

Las alternativas y mecanismos para asegurar el ejercicio de este derecho, de manera ineludible, son generadas y aplicadas por organizaciones, instituciones, empresas o entidades, pertenecientes a los diversos sectores que determina la propia Constitución en la estructura del Sistema Nacional de Salud y sus acciones van enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente-paciente, mediante productos y servicios con estándares de calidad que sean percibidos por el usuario, con criterios de equidad, efectividad, eficacia y eficiencia.

Se debe puntualizar en el hecho de la calidad, no es sinónimo de lujo o complejidad y que esos estándares, se deben aplicar y mantener en todos los niveles de atención, alentando un proceso de mejoramiento continuo, que no dependa de un grupo de

personas, sino de toda la organización, debido a que toda institución, con el fin de obtener una mejor satisfacción del paciente, al menor costo, tiene que realizar un cambio profundo en la cultura corporativa y determinar un modelo de gestión y estilo de dirección hacia la excelencia en todos los niveles.

### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La Constitución de la República, definida como el instrumento que contiene las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, que organizan el Estado y las Instituciones Democráticas, e impulsan el desarrollo económico y social de un pueblo, reconoce a la salud como un derecho y determina: Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

El derecho a la salud, se encuentra inscrito dentro del denominado Régimen del buen Vivir que se viabiliza por medio del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social; la Constitución de la República, en su Art. 340., establece: “El sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo...”

“...El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información...”

Conforme establece la Constitución, el ámbito de la salud, es controlado por medio del Sistema Nacional de Salud consagrado en el Art. 358. “El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios general del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por lo de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional.”

Como servicio público, la salud será atendida de acuerdo a lo que determina el Art. 362 de la constitución, que evidencia la participación de entidades privadas, motivo de este trabajo.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Complementariamente, para fines de la investigación, se considerara las disposiciones contenidas, en la Ley Orgánica de Salud Art. 2.- Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional. Además el Art. 7 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud en su literal 10. Establece a las entidades de salud privadas con fines de lucro: prestadoras de servicios, de medicina prepagada y aseguradoras, como parte del Sistema Nacional de Salud.

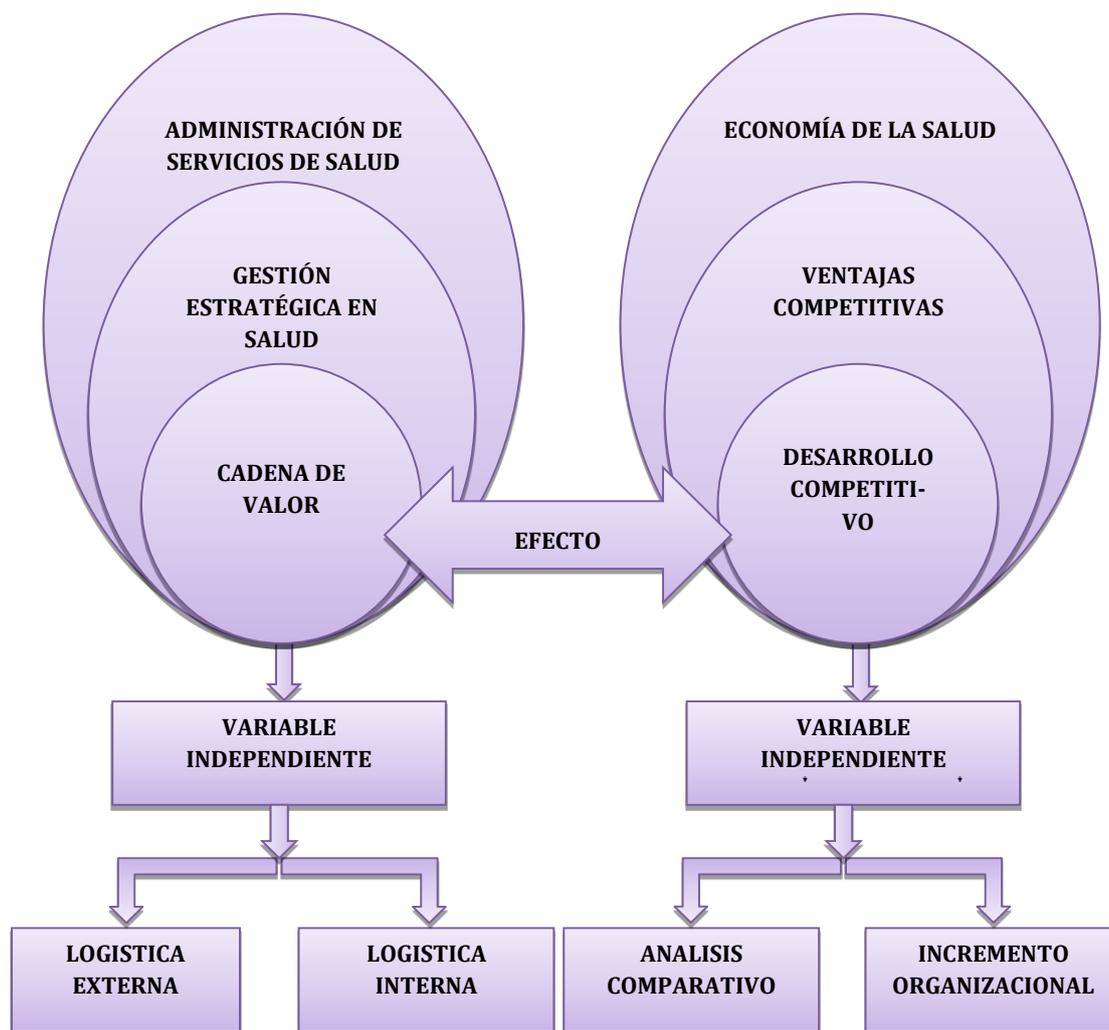
## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

El estudio de las organizaciones complejas ha estado guiado por una sucesión de teorías racionales y funcionales; una organización, como parte el mundo social, está siempre en estado de advenimiento; no es una entidad fija y determinada. Sus

principales elementos objetivos, arreglos estructurales, tecnología, relaciones informales, etc. son fruto del proceso de construcción social.(BENSON, 1997).

Partiendo de esta premisa vamos a visualizar las categorías fundamentales de la investigación para luego describirlas puntalmente una a una.

Ilustración 1.- Categorías Fundamentales



Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

## ADMINISTRACIÓN SERVICIOS Y/O SISTEMAS DE SALUD

¿Qué es un sistema de salud?

Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección generales. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista financiero(OMS, 2005)

Según (Dr. Maya Mejia, 2009, pág. cap II) en el lenguaje diario se utiliza con mucha frecuencia la expresión servicios o sistemas de salud de manera inadecuada e imprecisa sin ser claros cual es el alcance de dicha expresión. De ahí que sea conveniente iniciar con una definición de concepto de sistema para dejar claro su aplicación a la salud. La palabra sistema ha sido objeto de una serie de definiciones que pretenden casi en todos los casos ajustarse a la necesidad de su uso particular. Algunas de estas definiciones son las siguientes:

- Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas contribuyen a determinado objetivo.
- Conjunto de unidades combinadas por la naturaleza o creadas de modo que contornen un organismo integrado o un todo organizado.
- Conjunto de elementos interrelacionados que conforman una entidad que persigue un objetivo identificable o finalidad.

## **GESTION ESTRATEGICA**

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia. En el caso en particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

(Dr. Cervantes, 2006) Considera que en el campo de la salud algunos autores la definen: estrategia es la combinación cualitativa y cuantitativa de recursos más apropiada para la realización de una política o programa. Un concepto operativo en salud es considerar a la estrategia como la combinación de los recursos para el

alcance óptimo de los objetivos. Algunas estrategias de salud: regionalización, sectorización, descentralización de servicios, niveles de atención en salud y enfermedad, redes de servicios de salud, sistemas locales de salud, medicina basada en evidencias.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa. (Gestión y administración empresarial)

## **CADENA DE VALOR**

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva). Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que McKinsey & Co. había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de McKinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

## **LA CADENA DE VALOR DE MCKINSEY**

El enfoque de la cadena de McKinsey, tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En cierta medida, este enfoque se corresponde mejor con el nombre inicial que utilizó la citada consultora para definirla: "el sistema de negocio". Se puede detectar rasgos de esta imprecisión en las fronteras del análisis en los sub-epígrafes denominados "integración" que aparecen en las distintas columnas de los temas relevantes (en los "eslabones": producción, distribución y servicio). Por supuesto, que este sub-epígrafe no esté incluido en los otros eslabones, no quiere decir que esas actividades siempre deban estar integradas en las operaciones de la empresa.

Hay empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de su operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas. Decidirse por una u otra alternativa, tiene distinto reflejo en varios aspectos: las inversiones necesarias; la flexibilidad productiva; el control de las operaciones; la apreciabilidad de la imagen; y los costes a la hora de realizar la actividad.

Por tanto, la elección de "hacer o comprar" depende de los recursos disponibles y de la importancia de esa actividad para que la empresa sea más competitiva.

El procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta de análisis, es ir incluyendo dentro de las "columnas" definidas en la figura, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa a analizar. Lógicamente, habrá que destacar aquellos aspectos que son distintos de la forma en que los resuelven, o definen, los competidores, y que conducen a una posición ventajosa en costes o a una mayor diferenciación de nuestra empresa.

Como ejemplos de una mejor posición en costes, están: las economías de escala en producción debidas a una elevada dimensión productiva; una localización privilegiada parece acceder a unos recursos más baratos como puede ser el coste de la energía, una vía de transporte muy eficiente o el coste de la mano de obra; o una red de distribución que la utilicemos para una amplia gama de productos.

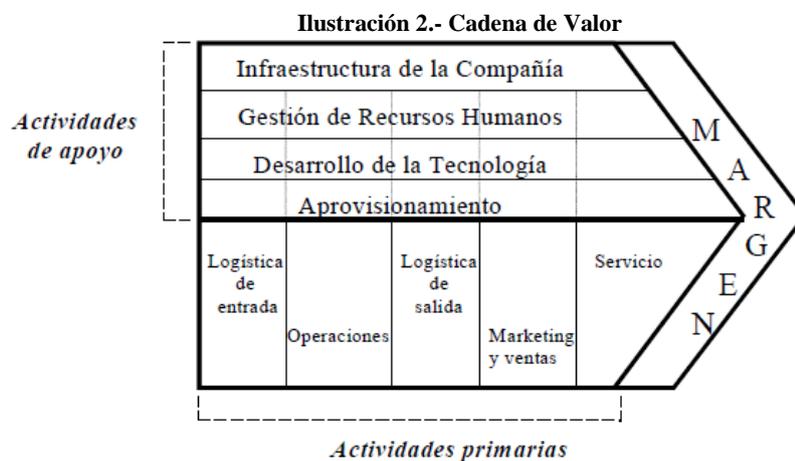
Como ejemplos de diferenciación: unos resultados científicos o diseñadores fieles a la empresa; una sólida imagen de marca; o un personal de servicio postventa motivado y bien formado.

Según en qué sectores, algunos “eslabones” son más críticos que otros, y es en aquellas actividades críticas que se hagan diferentes a la competencia, las que condicionan positiva o negativamente nuestra posición competitiva en el sector.

En definitiva, se comparan las distintas “arquitecturas” de las cadenas de valor de los distintos competidores, para determinar los matices de la sostenibilidad y relevancia de la ventaja competitiva de las empresas del sector.

### LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

El enfoque de la cadena del profesor Porter (Ilustración N°2), tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspectos diferenciadores, se puede señalar que la de Porter incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los “eslabones” que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”. La figura N°1 para servicios de salud sufriría una ligera modificación en cuanto a las operaciones que tomarían el nombre de operatividad y la parte de marketing y ventas se trasformaría en comunicación y publicidad, además en el servicio se evaluaría la calidad del servicio que nuestra institución motivo de estudio esta brindado a los clientes-pacientes.



Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor; ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación.

Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa, comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. Esta identificación no es tan sencilla como puede parecer, el problema reside en cómo definir esas actividades, hasta qué nivel de desagregación se ha de llegar, qué actividades seleccionar, etc. La solución no es fácil, en principio se deben agrupar actividades con la misma "tecnología" y similar comportamiento de los costes, haciendo especial énfasis - a la hora de desagregación y análisis - en aquellas actividades que representan una parte importante de los costes, y en aquellas que tienen un alto impacto en la diferenciación.

Para facilitar el análisis de las actividades, se incluye en el Anexo 1, definiciones y algunos ejemplos.

No sólo se deben identificar las actividades clasificándolas en un epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener una importancia estratégica. Se puede definir "interrelación" como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el coste o el resultado de otra.

Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización; o bien de su coordinación. Es interesante estudiar la primera, cuando existe una situación en la que los costes incurridos para la mejora de una actividad, producen la disminución de los costes necesarios para realizar

otra. El ejemplo más sencillo es el que se produce por la interrelación entre las actividades de desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística interna y operaciones.

Se puede tomar la decisión de realizar un diseño del producto más sofisticado (y por tanto más costoso), junto con unas exigencias mayores en las compras de inputs y en los controles de calidad (más actividad y por tanto más coste), si como contrapartida, se produce un descenso importante en el coste del servicio postventa, que sea mayor que los nuevos costes incurridos.

La evaluación de este tipo de interrelaciones es importante, entre otros casos, cuando el perjuicio para el cliente por la tardanza en la reparación es alto, o cuando el coste del servicio de mantenimiento es una parte importante de la cuenta de resultados.

Para lograr esa optimización de las interrelaciones, nótese como la decisión ha de tomarse desde una perspectiva global, ya que es muy difícil que cada uno de los departamentos implicados decida unilateralmente la medida, ya que - desde su perspectiva - sólo ven un incremento de costes.

Las interrelaciones también pueden poner de relieve la necesidad de coordinar actividades para lograr objetivos que aumenten la diferenciación frente a nuestros compradores o una reducción de costes. Un ejemplo de esta forma de interrelación, es la elevada coordinación que debe existir entre actividades, para asegurar a un cliente una entrega "just in time", sin que los costes de inventarios lo hagan excesivamente caro, y que por tanto pase a ser un cliente no rentable. (Valor, 2005, págs. 2,3,4).

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor; ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación. Los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología; y que los

factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos. Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa.(Valor, 2005, págs. 2,3,4).

Las cadenas de valor facilitan la creación de alianzas productivas, permitiendo el uso más eficiente de los recursos, resaltan el papel de la distribución y el mercadeo como factores claves de una mayor competitividad, facilitan el flujo de información entre los actores, ayudan al desarrollo de soluciones de manera conjunta con la identificación de problemas y cuellos de botella a lo largo de la cadena y, por último, permiten analizar de manera independiente y conjunta cada eslabón de la cadena.(Peña, Nieto Alemán, & Díaz Rodríguez, 2008).

Los eslabones o actividades de una cadena de valor pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. La primera hace referencia al mejoramiento de procesos dentro de un eslabón individualmente considerado y la segunda a la interrelación entre éstos; los cuales indican que el costo y los resultados o productos no son simplemente el resultado de esfuerzos para disminuir los gastos o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individual, se requiere una coordinación y esfuerzo conjunto entre los diferentes eslabones. La cadena de valor resalta la importancia de cada actividad y da una visión clara de cómo se relacionan con la posición competitiva general de la organización.

Los estudios de costos tienden a concentrarse en los de operación o manufactura y a pasar por alto el impacto de otras actividades como mercadeo, otros servicios de apoyo e infraestructura en el cálculo del costo relativo. Los sistemas de costos se fundamentan en agrupaciones como mano de obra directa, mano de obra indirecta o costos fijos y variables, lo cual puede oscurecer las actividades.(Pontificia Universidad Javeriana, Cedex, Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo barco, FES, Fernando Ruiz Gomez, (et. al.), 2001).

### **El análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial**

(Mejía García, 2006 )En su libro habla de un tema muy importante a nivel estratégico en los hospitales/clínicas, a saber cómo las estrategias a nivel de negocio

que intentan crear diferencias entre el posicionamiento del hospital/clínica y el posicionamiento de la competencia.

Para que el hospital/clínica pueda posicionarse, debe decidir si desarrolla procesos de una forma diferente o desarrolla diferentes procesos comparado con sus similares.

Lo cual quiere decir que la estrategia a nivel de negocio del hospital/clínica es una escogencia deliberada acerca de cómo va a desarrollar sus procesos primarios y procesos de apoyo de una forma que crean un valor único a la estrategia de nivel de negocios del hospital/clínica.

Por ejemplo una entidad que maneje grandes volúmenes de suministros puede tener dificultades en los siguientes procesos: pedidos, almacenamiento, control del inventario, entrega de suministros y costos. Por otro lado, una entidad que maneje volúmenes racionales de suministros y tenga en práctica una estrategia de Just in time con sus proveedores, se le facilitarán los procesos ya arriba mencionados, agregando valor a la estrategia general de negocio para el hospital/clínica. Vemos en este ejemplo cómo la segunda entidad tendrá una mayor ventaja competitiva para sus procesos primarios, la cual la prepara para una más eficaz, eficiente y efectiva prestación de servicios de salud.

Un uso exitoso de la estrategia escogida resulta solo cuando el hospital/clínica integra sus procesos primarios y procesos de apoyo dando el valor único que intentan hospitales/clínicas ofrecer. Se le agrega valor al servicio prestado a los pacientes/usuarios cuando el hospital/clínica puede usar sus ventajas competitivas, resultantes de la integración de los procesos primarios y de apoyo.

Estas ventajas competitivas se logran cuando el hospital/clínica desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por consiguiente la cadena de valor de un hospital/clínica está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

### **El análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta gerencial como ya lo habíamos mencionado anteriormente para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valores identificar aquellas actividades del hospital/clínica que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad del hospital/clínica para desarrollar a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales, mejor que sus competidores.

Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el usuario/paciente, lo que se traduce en un margen favorable entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Para Porter, las metas indican que pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor.

### **Objetivo de la cadena de valor**

Tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en el hospital/clínica, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los pacientes/usuarios

Una cadena de valor son todos los procesos tanto de valor agregado como de no valor agregado que se requieren para llevar un servicio médico a través de los canales esenciales para hacer:

- 1) Que el servicio fluya desde las manos del médico que ordena un medicamento hasta las manos del paciente/usuario.
- 2) Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

Valor agregado: son todas aquellas operaciones que transforman el producto/servicio.

Valor no agregado: son todos aquellos procesos donde la materia prima no sufre alguna transformación, lo cual quiere decir que el usuario del servicio no interviene directamente en proceso.

Procesos primarios: Los procesos primarios en los hospitales/clínicas son aquellos procesos esenciales que se relacionan directamente con la atención al paciente y que lo hacen diferente a cualquier otra entidad. Por ejemplo el tipo de procesos primarios que podemos ver con más frecuencia en hospitales/clínicas son: urgencias, consulta externa, hospitalización, laboratorio clínico, educación y prevención en salud.

Estudios sugieren que tener una ventaja competitiva en cuanto a logística se crea más valor que cuando se usan estrategias de liderazgo en costos o también estrategias de diferenciación. Por lo tanto hospitales/clínicas que aplican una estrategia de liderazgo en costos, buscan competitivamente formas valiosas de reducir costos. La forma más adecuada para lograrlo es la concentración en los procesos primarios que tienen que ver con la logística hospitalaria.

Procesos de apoyo: Los procesos de apoyo son los encargados de hacer la entrega de los procesos primarios, consisten en la gerencia del talento humano, gerencia de compras, gerencia de bienes y servicios, gerencia de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), administración de la infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, estadística hospitalaria, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

### **El gerente de la cadena de valor**

Ahora usted como gerente de servicios de salud que ya tiene los conocimientos básicos sobre la cadena de valor, sus principales funciones y responsabilidades serían las siguientes:

- Ser una persona con responsabilidad y liderazgo para entender una familia de servicios y productos, su cadena de valor y así mejorarla.
- A esta persona se le conoce como the value stream manager, se sugiere que ésta tenga la capacidad de reportar a la alta gerencia del hospital/clínica. De esta manera él/ ella tendrá la fuerza necesaria para hacer que el cambio ocurra.

### **Descripción de trabajo del gerente de la cadena de valor**

Algunas de las actividades podrían ser:

1. Reportar la inclinación del progreso del proceso puesto en práctica a la persona superior en el área.
2. Conducir a la creación del estado actual y estado futuro de los procesos en el mapa de la cadena de valor e implementar un plan.
3. Monitorear todos los aspectos de la implementación.
4. Caminar y revisar el flujo de la cadena de valor diariamente o semanalmente.
5. Hacer una implementación de alta prioridad.

Este gerente de la cadena de valor debe estar involucrado en todos los procesos que se realizan en el hospital/clínica, teniendo en cuenta que un proceso no es la responsabilidad de un solo departamento, por ejemplo: la programación de cirugías es un proceso que envuelve a los profesionales cirujanos, anestesiólogos, enfermeras, a otras áreas del hospital/clínica como urgencias, consulta externa, hospitalización, mantenimiento hospitalario, suministros, laboratorio clínico y patológico, estadísticas, etc.

A este tipo de procesos se le llama procesos de tipo horizontal o transversal, para diferenciarlos de los procesos de tipo funcional o vertical que son los que se desarrollan en un solo departamento del hospital/clínica como por ejemplo el Departamento de Estadística/informática que maneja todo lo que tiene que ver con

la historia clínica del paciente, así como la ocupación y uso de los diferentes servicios hospitalarios (número de consultas externas, número de cirugías, porcentaje ocupacional, promedio de días de estancia, etc.).

Para poner en práctica una Gerencia de Procesos no es necesario modificar la estructura hospitalaria creando más entes burocráticos. El comité directivo de la institución, puede desarrollar muchas de las actividades aquí planteadas ya que debe definir el rumbo estratégico, la misión, la estrategia corporativa, respondiendo al «que es» la institución, y poniendo en práctica las políticas de mejoramiento continuo con todos los procesos que hacen parte de la entidad, dándole respuesta «al cómo». Posteriormente cerrando el ciclo, analizando el cumplimiento de la estrategia y permitiendo realizar los ajustes necesarios.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

El análisis de la cadena de valor permitirá establecer ventajas competitivas que incrementarán el desarrollo como tal del Hospital San Agustín.

### **ECONOMÍA DE LA SALUD**

Es la rama de la economía que estudia cómo se utilizan los recursos para satisfacer las necesidades de salud, ya sea en el contexto de un individuo o en el de un grupo de población. Enfrenta el estudio económico global del sector de la salud en sus relaciones con los otros sectores, socioeconómicos. Se basa en las premisas de la economía (medir, comparar y administrar costos e insumos para obtener productos o consecuencias deseados) aplicadas a la producción en el campo de la salud. Abarca la prevención, curación y el pronóstico, con sus metas que deben estar enfocadas al cumplimiento de un servicio eficiente, con equidad y calidad. La unión debe ser tan completa que abarque incluso conceptos éticos. Igual que la economía, tiene dos enfoques, el de la microeconomía y el de la macroeconomía. Podemos decir que la economía de la salud es una ciencia social que provee información para el desarrollo de políticas sanitarias y se convierte en insumo para la investigación en materia de sanidad. La economía de la salud ayuda a tomar decisiones relacionadas con el paciente por gasto en salud, adquisición de seguros, etc. A nivel clínico por la recomendación un cierto tratamiento a un paciente, etc. A nivel de

gestión de centros por compras, producción, listas de espera, etc. A nivel de la gestión pública, los programas de vacunación, financiamiento de obras, autorización de nuevos fármacos, etc.(Social, 2008).

## **VENTAJA COMPETITIVA**

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los costes en los que la empresa incurre para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio.

Por rentabilidad se entiende el cociente entre este beneficio y los medios empleados para su obtención, es decir, las instalaciones, los locales, fábricas, etc. La rentabilidad mide, en cierto modo, la relación existente entre las ganancias y el tamaño de la empresa. Se debe señalar que se está hablando de un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa, es decir, la ventaja competitiva pretende generar un beneficio superior al normal.

### **Tipos de ventajas competitivas**

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en

los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes.

Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

a) La ventaja en coste

La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata.

b) Ventaja en diferenciación

La ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

**Creación de la ventaja competitiva**

La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. Ahora bien, este cambio puede tener su origen en los cambios

que se producen constantemente en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa. En definitiva, pueden diferenciarse dos fuentes de creación de ventajas competitivas:

#### **Ventajas competitivas basadas en cambios externos**

Los cambios del entorno constituyen una extraordinaria fuente de ventajas competitivas.

#### **Ventajas competitivas basadas en cambios internos**

Los cambios pueden ser desarrollados e impulsados desde el interior de la propia organización, modificando la estructura de la competencia y generando un nuevo escenario mucho más ventajoso para sí misma.

### **2.5 HIPOTESIS**

H1: Una adecuada cadena de valor, permite el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.

H0: Una adecuada cadena de valor, NO permite el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.

### **VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

**2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:** Cadena de Valor

**2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:** Desarrollo Competitivo

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGIA**

La *cadena de valor* describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa, ésta descripción permite identificar los diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico añadiendo en cada eslabón el valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio. (Porter, 2009)

Según (Fernández, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2005) la competitividad es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. Es un concepto relativo que debe restringirse aquellos sujetos que actúan en competencia o rivalidad con otros y se aplica, en primer lugar a un sector productivo o a un país con el significado de que las empresas operan en ese sector

o con esa nacionalidad alcanzan un alto grado de competitividad en el contexto internacional.

### **3.1 ENFOQUE**

La investigación está enmarcada, dentro del enfoque cuali –cuantitativo. Es cualitativo por cuanto se aprecia las diferentes actividades de la cadena de valor de los procesos del Hospital San Agustín. La organización estadística de los resultados permitirá un enfoque cuantitativo de las situaciones motivo del trabajo de investigación.

En general se generó un estudio cualitativo y cuantitativo, puesto que se pretende establecer cadena de valor y su efecto en el desarrollo competitivo, debido a que este problema requiere de una investigación interna y de este tipo.

### **3.2 MODALIDAD**

Debido al ámbito de estudio la modalidad básica de investigación que se utilizó para el presente trabajo son las siguientes:

#### **3.2.1 De Campo**

Debido a que se efectuó los respectivos estudios en lugar donde se realizan los hechos.

#### **3.2.2 Bibliográfica-documental**

Esta investigación se apoyó en la investigación bibliográfica que contengan; las bases teóricas relacionadas con las variables de la hipótesis tomando en cuenta además los procesos metodológicos, o experiencias de sondeo de opinión.

#### **3.2.3 De intervención social**

Para el presente trabajo también se utilizó la investigación de intervención social puesto que se debe tomar contacto directo con las personas que servirán como fuentes de importante información, y hacia quienes se proyectó el beneficio de los estudios realizados y de la respectiva propuesta.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACION**

#### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

A través de bibliografía, y documentación se aportó al problema investigado y tiene interés en acción social.

Este tipo de investigación es una forma de estudio para saber quién, donde, como, cuando y porque del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objeto, conceptos y cuentas. Se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando el objetivo es:

- Describir las características de ciertos grupos. Por ejemplo, con base en los datos obtenidos de los usuarios de ciertos servicios públicos, se quiere desarrollar el perfil de los usuarios, “porcentaje de usuarios”, respecto a factores demográficos y socioeconómicos.
- Calcular la porción de gente en una población específica que tiene ciertas características. Por ejemplo, se quiere calcular la porción de indígenas del grupo Otomí que trabajaran en la industria automotriz.
- Pronosticar. Por ejemplo, la venta si para los próximos cinco años y usarla como base para la planificación.(Mohammad Naghi, 2005, pág. 91).

#### **3.3.2 Experimental**

El objetivo principal de esta investigación es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub-problemas más precisos hasta la forma de expresar la hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (Mohammad Naghi, 2005, pág. 89).

#### **3.3.3 Correlacional**

Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categoría o variables (en un contexto particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más

variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba (Hernandez Sampietri & Fernandez, 1998).

Este tipo de investigación tendrá el propósito de medir estadísticamente la relación que existe entre la variable independiente (La Cadena de Valor), con la variable dependiente (Desarrollo Competitivo), en donde el cambio de una variable influirá directamente en la otra.

### **3.3.4 Explicativa**

Conduce a formulación de leyes, investigaciones más complejas. Responde al por qué de las cosas y permite detectar factores que determinan ciertos comportamientos.

## **3.4 POBLACIONY MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

La Provincia Cotopaxi cuenta con una población de 409.205 habitantes, de los cuales se considerara una población total de 14 clientes internos los cuales corresponden a los empleados de la institución y se procederá a realizar el cálculo de la muestra de acuerdo a la siguiente fórmula para establecer el número de clientes externos a ser encuestados.

$$n = \frac{Npq}{(N-1) \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

### **3.4.2 Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula tomando en cuenta a la población económicamente activa.

n = Tamaño de la muestra

NC= Nivel de confiabilidad, 95% -----  $0,95/2 = 0.4750$ ----- Z=1.95

P= Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q=Probabilidad de no ocurrencia  $1-0.5=0.5$

N=Población 2030 Comunidad

ME= Margen de error o precisión admisible con qué se toma la muestra  
(generalmente se elige del 0.01 al 0.15) el más usual es 0.05.

**Remplazados los datos anteriores de la formula nuestro ejercicio queda de la siguiente manera:**

$$n = \frac{(2030)(0.5)(1 - 0.5)}{(2030 - 1) \frac{0.05^2}{1.95^2} + (0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{507,5}{2029(0,00065) + 0,25}$$

$$n = \frac{507,5}{1.57}$$

$$n = 323$$

### **3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Tabla 1.- Variable Independiente

<p><b>HIPÓTESIS:</b> Una adecuada cadena de valor, permite el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Cadena de valor</p>				
CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INST RUMENTO
<p>La cadena de valor</p> <p>La cadena de valor es una herramienta gerencial que se utiliza para identificar fuentes de ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial</li> <li>• Direccionamiento estratégico</li> <li>• Administración</li> <li>• Sistemas de valor</li> <li>• Cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes</li> <li>▪ Número de procesos diferenciados en la cadena de valor</li> <li>▪ Número de actividades primordiales definidas</li> <li>▪ Número de actividades de apoyo establecidas</li> <li>▪ Informe financiero</li> </ul>	<p>¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?</p> <p>¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?</p> <p>¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta/ Cuestionario/O bservación</li> </ul>

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano

**Tabla 2.- Variable Dependiente**

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

<b>HIPÓTESIS:</b> Una adecuada cadena de valor, permite el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.				
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Desarrollo competitivo				
<b>CONCEPTUALIZACION</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TÉCNICA/INSTRUMENTO</b>
<p>La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economía de la Salud</li> <li>▪ Estrategias competitivas</li> <li>▪ Diferenciación de costos</li> <li>▪ Ventajas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuestos</li> <li>▪ Informes financieros</li> <li>▪ Numero de estrategias implementas</li> </ul>	<p>¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?</p> <p>¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?</p> <p>¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta/ Cuestionario/Observación</li> </ul>

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla 3.- Recolección de la Información

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1. ¿Para qué?	Para proponer una alternativa de solución al problema planteado
2. ¿A qué personas?	Al sector popular de la ciudad de Latacunga
3. ¿Sobre qué aspectos?	La cadena de valor y el comportamiento competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga
4. ¿Quién?	Administradores-pacientes
5. ¿Cuándo?	Del 20 al 30 de mayo del 2014
6. ¿Cuántas veces?	Aplicando una sola encuesta a la muestra seleccionada
7. ¿Con que técnicas?	Cuestionarios
8. ¿Con que instrumento?	Encuestas
9. ¿En qué situación?	Situación real del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 4.- Técnicas e Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION
INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica	Libros de Administración de personal, gestión del Talento Humano, Administración moderna del personal, Control Administrativo del personal, Cumplimiento de Objetivos institucionales, Internet.
INFORMACIÓN PRIMARIA 1. Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

### 3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.8.1 Codificación de la información:

#### 3.8.2 Tabulación de la Información:

Para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizara a través del programa Excel o SPS, lo que permite verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

#### 3.8.3 Graficar:

Para esta presentación se utilizara grafica de barras o pastel.

#### 3.8.4 Analizar gráficos estadísticos:

Para proceder a analizar los datos se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

### 3.8.5 Interpretación:

La interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**O:** Observados

**E:** Esperados

## **CAPITULO IV**

### **4 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

En la obtención de resultados es de gran importancia aplicar los métodos estadísticos necesarios para la recolección, análisis e interpretación de datos, que permitan dar a conocer los resultados exactos acerca del problema puesto en estudio.

Una vez realizadas las encuestas, éstas ayudarán a plantear alternativas de solución para el problema detallado.

#### **4.1 ANALISIS DE RESULTADOS**

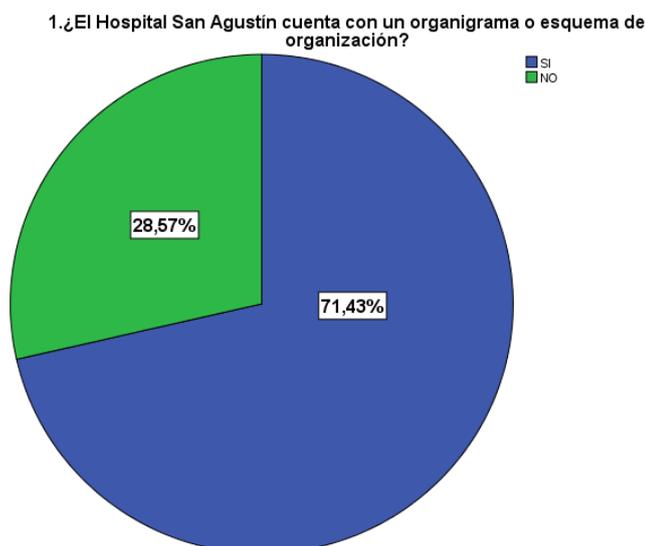
Una vez recolectada la información, a través del procedimiento anteriormente descrito, se tabuló los resultados de cada una de las preguntas constituidas en la encuesta, como se puede observar a continuación:

# ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

1. ¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?

1. ¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	71,4	71,4	71,4
	NO	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	



## Análisis e Interpretación

De 14 personas que es el 100% de encuestados, el 71,4% que corresponde a 10 personas respondieron que el Hospital San Agustín cuenta con un organigrama mientras que el 28,6% que corresponde a 4 personas considera que la institución no cuenta con un organigrama.

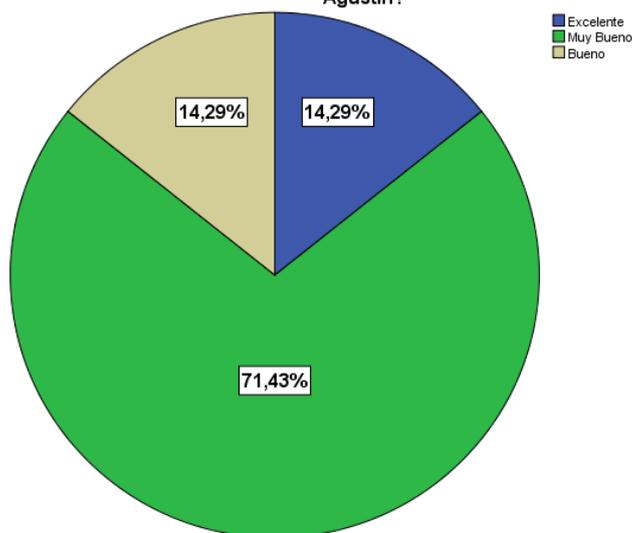
Por tal razón se considera que de las personas encuestadas la gran mayoría considera que el hospital San Agustín si cuenta con un organigrama o esquema de organización.

2. ¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?

2. ¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	2	14,3	14,3	14,3
	Muy Bueno	10	71,4	71,4	85,7
	Bueno	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

2.¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?



### Análisis e Interpretación

En relación a la pregunta formulada se puede notar que las personas consideran que la aplicación de procedimientos es excelente en un 14,3% que corresponde a 2 personas del total de encuestados mientras que el 71,4% considera que dicha aplicación es muy buena, por otro lado el 14,3% correspondiente a 2 personas manifiestan que la aplicación de procesos es bueno.

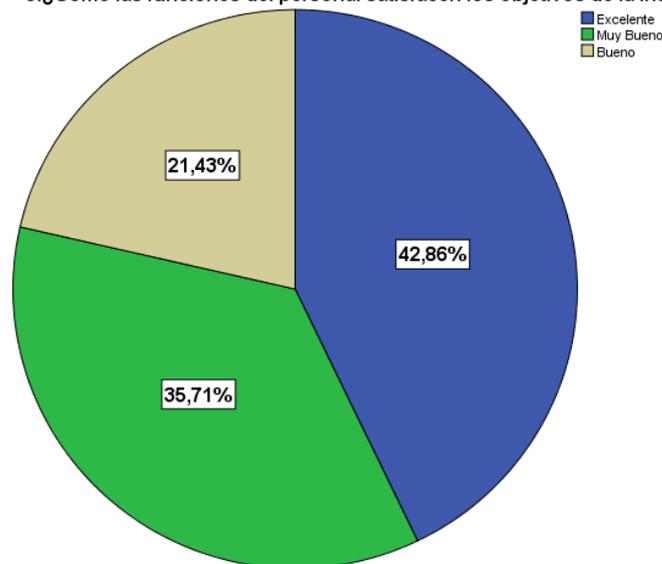
Para lo cual de acuerdo a las encuestas se considera que la aplicación de procedimientos en el Hospital san Agustín es muy buena.

**3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?**

**3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	6	42,9	42,9	42,9
	Muy Bueno	5	35,7	35,7	78,6
	Bueno	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

3.¿Como las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?



**Análisis e Interpretación**

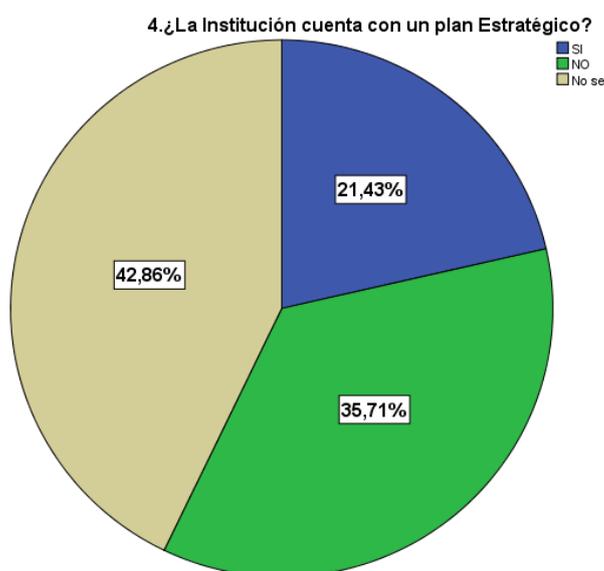
Con respecto a las 14 encuestas que corresponden al 100% se puede decir que las personas consideran que las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución para el 42,9% son excelentes, mientras que para el 35,7% de encuestados que corresponde a 5 personas consideran que es muy buena, por otro lado el 24,1% que corresponde a 3 personas manifiesta que es bueno.

Por tal razón con la información de las encuestas se puede decir que las personas consideran que las funciones del personal si satisfacen los objetivos de la institución.

**4. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?**

**4. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	3	21,4	21,4	21,4
	NO	5	35,7	35,7	57,1
	No se	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	



**Análisis e Interpretación**

De las 14 encuestas que corresponden al 100%, el 21,4% que corresponde a 3 personas consideran que la institución si cuenta con un plan estratégico, mientras que el 35,7%, que corresponde a 5 personas considera que la institución no cuenta con un plan estratégico, por otro lado se puede notar que el 42,9% que corresponde a 6 personas consideran que desconocen si la institución cuenta o no con un plan estratégico.

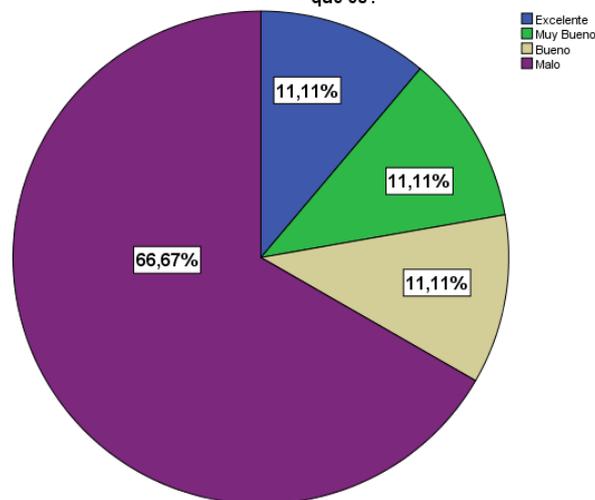
Por lo cual se considera que un porcentaje alto no tiene conocimientos de si existe o no un plan estratégico en la institución.

5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?

5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	1	7,1	11,1	11,1
	Muy Bueno	1	7,1	11,1	22,2
	Bueno	1	7,1	11,1	33,3
	Malo	6	42,9	66,7	100,0
	Total	9	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	35,7		
Total		14	100,0		

5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?



### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas se refleja que el seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo el 7,1% que corresponde a una persona considera que es excelente, también el 7,1% que corresponde a una persona considera que es muy bueno, y el 7,1%, que corresponde a una persona manifiesta que es bueno, por otro lado el 42,9%, que corresponde a 9 personas consideran que es malo.

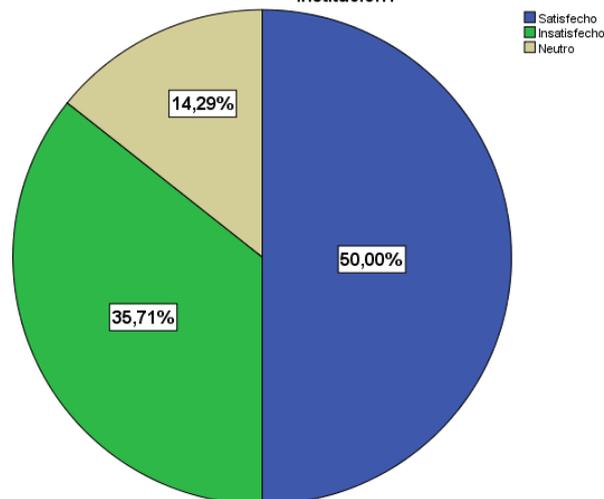
Por tal razón se manifiesta que la mayoría de personas encuestadas consideran que el seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo es malo.

6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?

6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	7	50,0	50,0	50,0
	Insatisfecho	5	35,7	35,7	85,7
	Neutro	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?



### Análisis e Interpretación

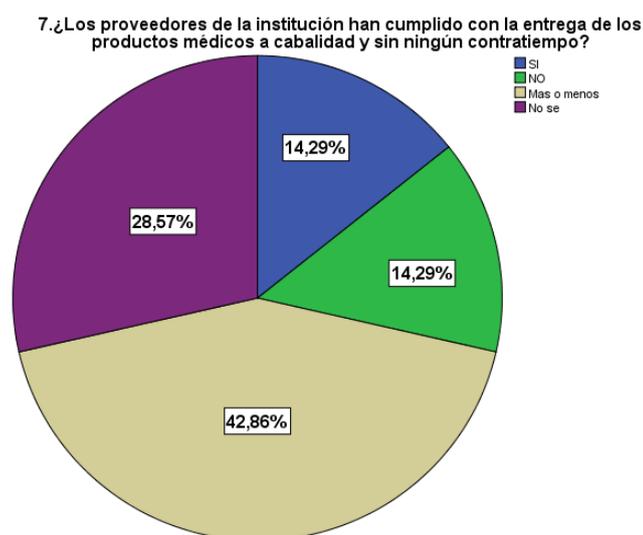
De las 14 encuestas que pertenecen al 100%, el 50% que corresponde a 6 personas consideran estar satisfechos con las actividades primarias y secundarias de la institución, mientras que el 35,7%, que corresponde a 5 personas manifiestan insatisfacción, y el 14,3%, demuestra estar neutro ante tal pregunta.

Por lo cual se puede notar que existe una insatisfacción de las personas encuestadas con relación a las actividades primarias y secundarias de la institución.

7. ¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?

**7. ¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	14,3	14,3	14,3
	NO	2	14,3	14,3	28,6
	Más o menos	6	42,9	42,9	71,4
	No se	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	



**Análisis e Interpretación**

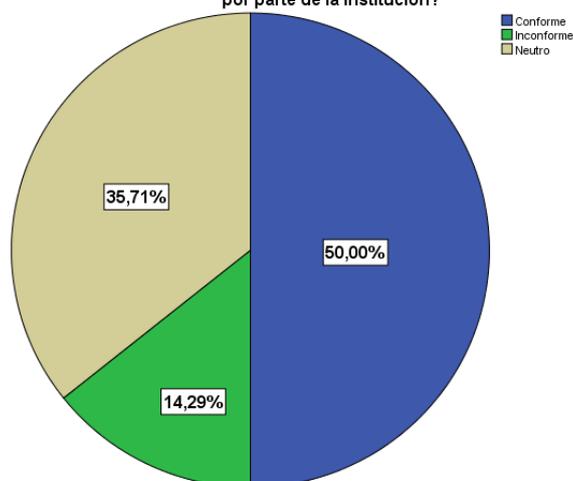
De las encuestas realizadas se puede expresar que el 14,3%, que corresponde a 2 personas consideran que los proveedores de la institución si han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo, mientras que el 14,3%, que corresponde a 2 personas consideran que los proveedores no han cumplido con la entrega de los productos a tiempo.

8. ¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?

**8. ¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conforme	7	50,0	50,0	50,0
	Inconforme	2	14,3	14,3	64,3
	Neutro	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

8.¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?



**Análisis e Interpretación**

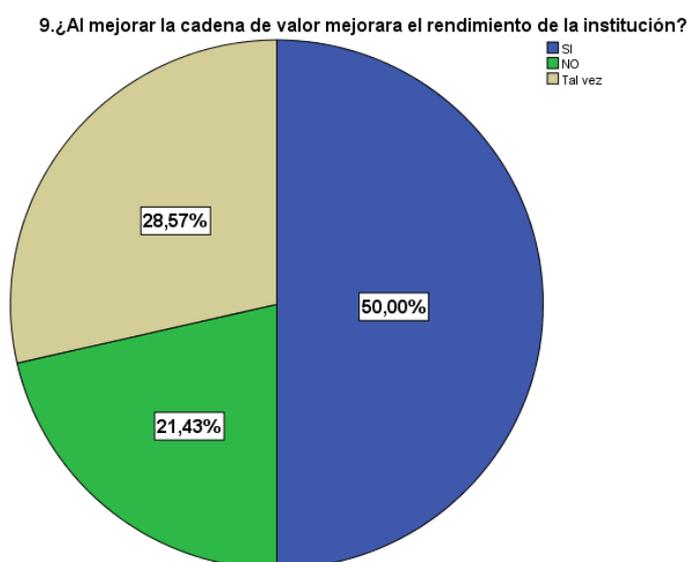
De 14 personas que es el 100% de encuestados, el 50,0% que corresponde a 7 personas están conformes con la entrega de los medicamentos que reciben por parte de la institución, mientras que el 14,3% que corresponde a 2 personas están inconformes con la pregunta y el 35,7%, se muestran neutros a tal cuestión.

Por tal razón se considera que de las personas encuestadas la mitad, está conforme con la entrega de los medicamentos que reciben por parte de la institución.

**9. ¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?**

**9. ¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	50,0	50,0	50,0
	NO	3	21,4	21,4	71,4
	Tal vez	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	



**Análisis e Interpretación**

De las 14 encuestas que corresponden al 100%, el 50,0% que corresponde a 7 personas consideran que al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución, mientras que el 21,4%, que corresponde a 3 personas no cree que al mejorar la cadena de valor mejorará el rendimiento de la institución, por otro lado se puede notar que el 28,6% que corresponde a 4 personas consideran que tal vez, al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución.

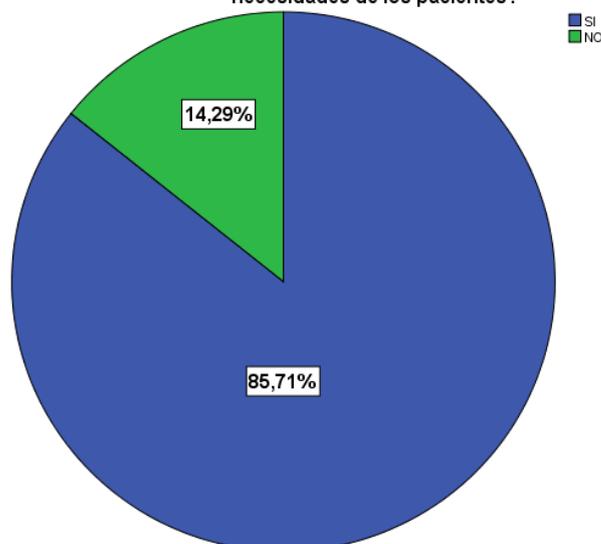
Por lo cual se considera que un porcentaje valioso cree que al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución.

**10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?**

**10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	85,7	85,7	85,7
	NO	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?



**Análisis e Interpretación**

De 14 personas que es el 100% de encuestados, el 85,7% que corresponde a 12 personas respondieron que el Hospital San Agustín está enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes, mientras que el 14,6% que corresponde a 2 personas considera que el Hospital San Agustín no se enfoca a satisfacer las necesidades de los pacientes.

Por tal razón se considera que de las personas encuestadas la gran mayoría considera que el hospital San Agustín si se enfoca a satisfacer las necesidades de los pacientes.

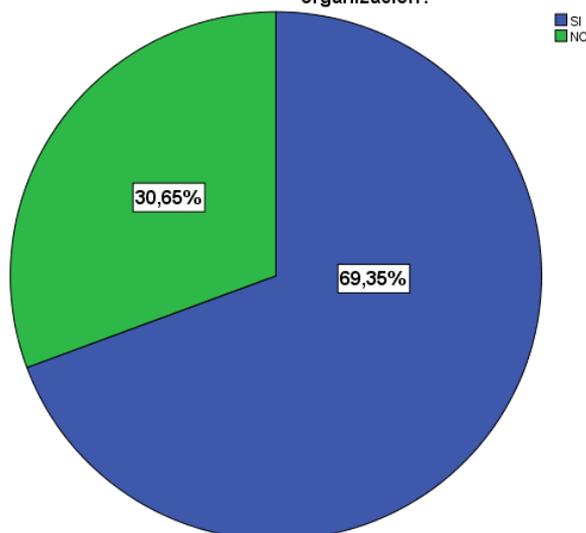
# ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

1. ¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?

1. ¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	224	69,3	69,3	69,3
	NO	99	30,7	30,7	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

1.¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?



## Análisis e Interpretación

De 323 personas que es el 100% de encuestados que pertenecen al cliente externo, el 69,3% que corresponde a 224 personas respondieron que el Hospital San Agustín si cuenta con un organigrama mientras que el 30,7% que corresponde a 99 personas considera que la institución no cuenta con un organigrama.

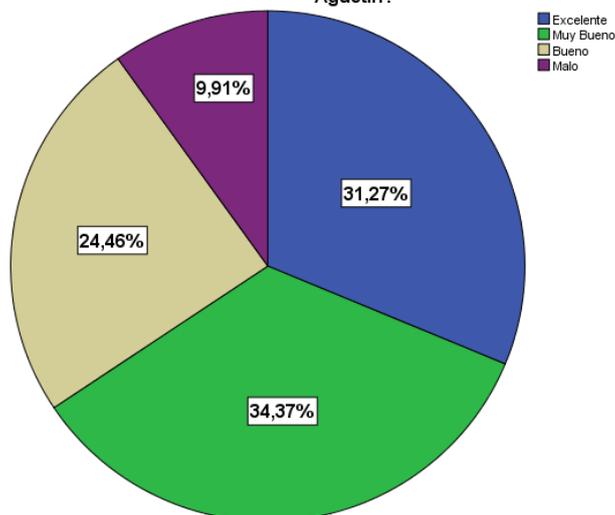
Por tal razón se considera que de los cliente externos encuestados, la mayoría consideran que el hospital San Agustín si cuenta con un organigrama o esquema de organización.

2. ¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?

2. ¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	101	31,3	31,3	31,3
	Muy Bueno	111	34,4	34,4	65,6
	Bueno	79	24,5	24,5	90,1
	Malo	32	9,9	9,9	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

2.¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?



### Análisis e Interpretación

En relación a la pregunta formulada se puede notar que las personas consideran que la aplicación de procedimientos es excelente en un 31,3% que corresponde a 101 personas del total de encuestados, mientras que el 34,4% considera que dicha aplicación es muy buena, por otro lado el 24,5% correspondiente a 79 personas manifiestan que la aplicación de procesos es bueno, mientras que el 9,9%, que corresponde a 32 personas manifiesta que tal proceso es malo.

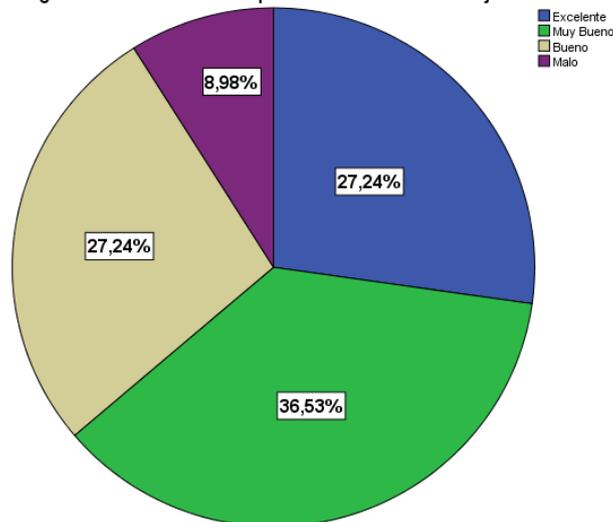
Para lo cual de acuerdo a las encuestas se considera que la aplicación de procedimientos en el Hospital san Agustín es muy buena.

3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?

3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	88	27,2	27,2	27,2
	Muy Bueno	118	36,5	36,5	63,8
	Bueno	88	27,2	27,2	91,0
	Malo	29	9,0	9,0	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?



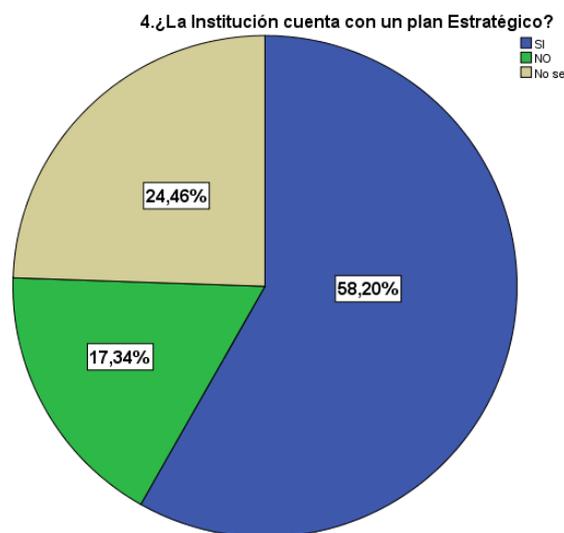
**Análisis e Interpretación**

Con respecto a las 323 encuestas que corresponden al 100% de clientes externos se puede decir que las personas consideran que las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución para el 27,2% que son 88 personas manifiestan que son excelentes, mientras que para el 36,5% de encuestados que corresponde a 118 personas consideran que es muy buena, por otro lado el 27,2% que corresponde a 88 personas manifiesta que es bueno, por lo tanto el 9,0% que corresponden a 29 encuestados consideran que las funciones de personal son malas.

Por tal razón con la información de las encuestas se puede decir que las personas consideran que las funciones del personal si satisfacen los objetivos de la institución en un rango muy bueno.

4. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?

		4. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	188	58,2	58,2	58,2
	NO	56	17,3	17,3	75,5
	NO SE	79	24,5	24,5	100,0
	Total	323	100,0	100,0	



**Análisis e Interpretación**

De las 323 encuestas que corresponden al 100%, de los clientes externos, el 58,2% que corresponde a 188 personas consideran que la institución si cuenta con un plan estratégico, mientras que el 17,3%, que corresponde a 56 personas considera que la institución no cuenta con un plan estratégico, por otro lado se puede notar que el 24,5% que corresponde a 79 personas consideran que desconocen si la institución cuenta o no con un plan estratégico.

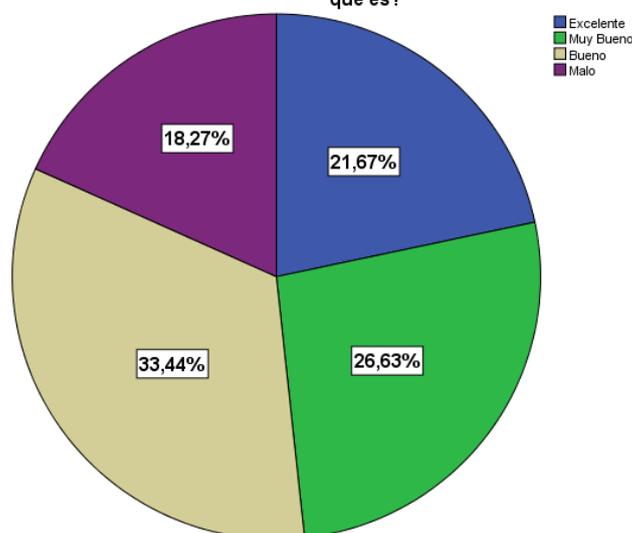
Por lo cual se considera que un porcentaje alto considera que si existe un plan estratégico en la institución.

5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?

5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	70	21,7	21,7	21,7
	Muy Bueno	86	26,6	26,6	48,3
	Bueno	108	33,4	33,4	81,7
	Malo	59	18,3	18,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

5.¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?



### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas se refleja que el seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo el 21,7% que corresponde a 70 personas consideran que es excelente, también el 26,6% que corresponde a 86 personas consideran que es muy bueno, y el 33,4%, que corresponde a 108 personas manifiestan que es bueno, por otro lado el 18,3%, que corresponde a 59 personas consideran que es malo.

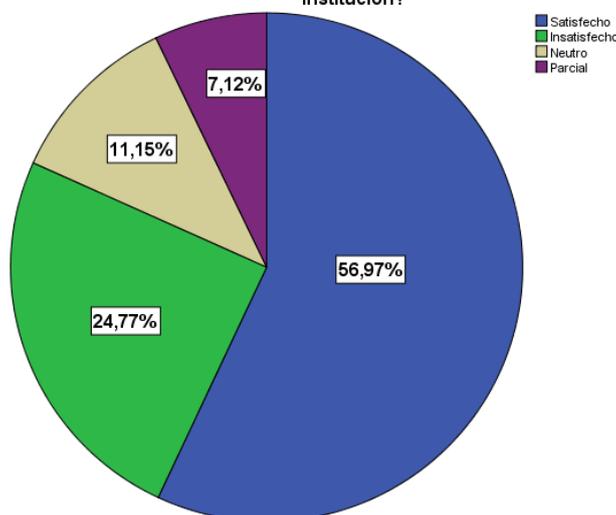
Por tal razón se manifiesta que la mayoría de personas encuestadas consideran que el seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo es bueno.

6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?

**6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	184	57,0	57,0	57,0
	Insatisfecho	80	24,8	24,8	81,7
	Neutro	36	11,1	11,1	92,9
	Parcial	23	7,1	7,1	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?



**Análisis e Interpretación**

De las 323 encuestas que pertenecen al 100%, del cliente externo, el 57,0% que corresponde a 184 personas consideran estar satisfechos con las actividades primarias y secundarias de la institución, mientras que el 24,8%, que corresponde a 80 personas manifiestan insatisfacción, y el 11,1%, con 36 personas, demuestra estar neutro ante tal pregunta, por otro lado el 7,1% que corresponde a 23 personas consideran un punto parcial.

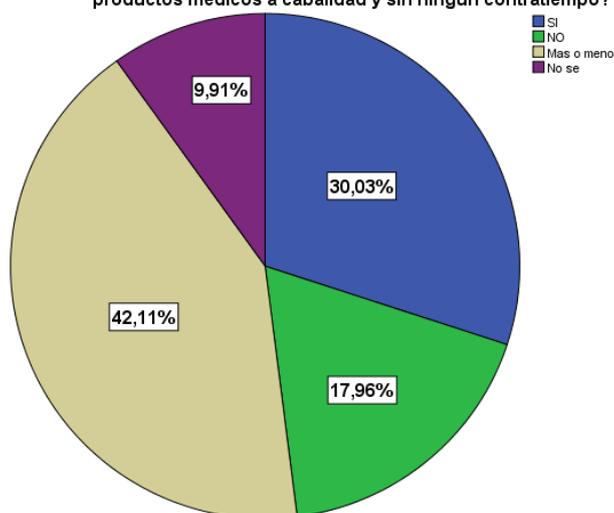
Por lo cual se puede notar que existe una satisfacción de las personas encuestadas con relación a las actividades primarias y secundarias de la institución

7. ¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?

**7. ¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	97	30,0	30,0	30,0
	NO	58	18,0	18,0	48,0
	Más o menos	136	42,1	42,1	90,1
	No se	32	9,9	9,9	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

7.¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?



**Análisis e Interpretación**

De las encuestas realizadas se puede expresar que el 30,0%, que corresponde a 97 personas consideran que los proveedores de la institución si han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo, mientras que el 18,0%, que corresponde a 58 personas consideran que los proveedores no han cumplido con la entrega de los productos a tiempo, un 42,1% que corresponden a 136 personas consideran que la entrega de productos por parte de los proveedores es más o menos, y el 9,9%, que corresponde a 32 personas manifiestan que desconocen de tal interrogante.

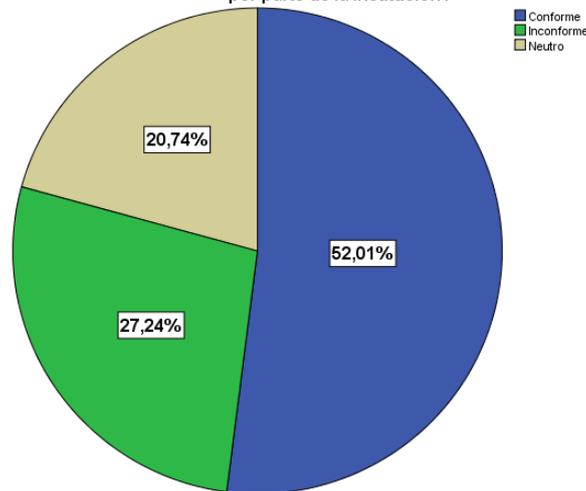
Por lo cual se identifica que los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo más o menos.

8. ¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?

8. ¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conforme	168	52,0	52,0	52,0
	Inconforme	88	27,2	27,2	79,3
	Neutro	67	20,7	20,7	100,0
Total		323	100,0	100,0	

8.¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?



### Análisis e Interpretación

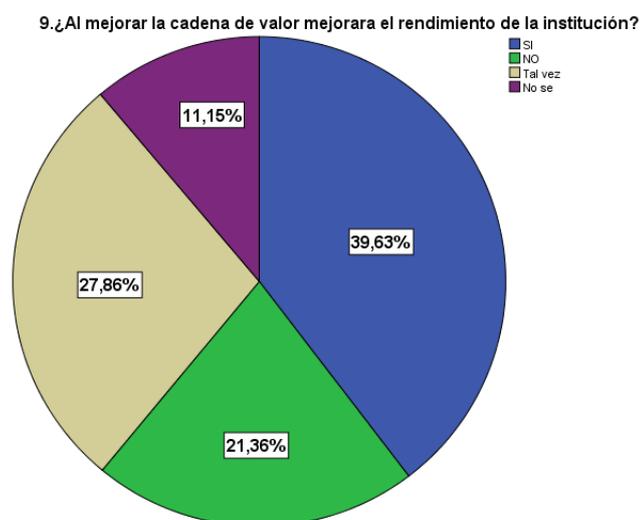
De 323 personas que es el 100% de clientes externos encuestados, el 52,0% que corresponde a 168 personas están conformes con la entrega de los medicamentos que reciben por parte de la institución, mientras que el 27,2% que corresponde a 88 personas están inconformes con la pregunta y el 20,7%, que corresponde a 67 personas se muestran neutros a tal cuestión.

Por tal razón se considera que de las personas encuestadas la mayoría, está conforme con la entrega de los medicamentos que reciben por parte de la institución

9. ¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?

**9. ¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	128	39,6	39,6	39,6
	NO	69	21,4	21,4	61,0
	Tal vez	90	27,9	27,9	88,9
	No se	36	11,1	11,1	100,0
	Total	323	100,0	100,0	



**Análisis e Interpretación**

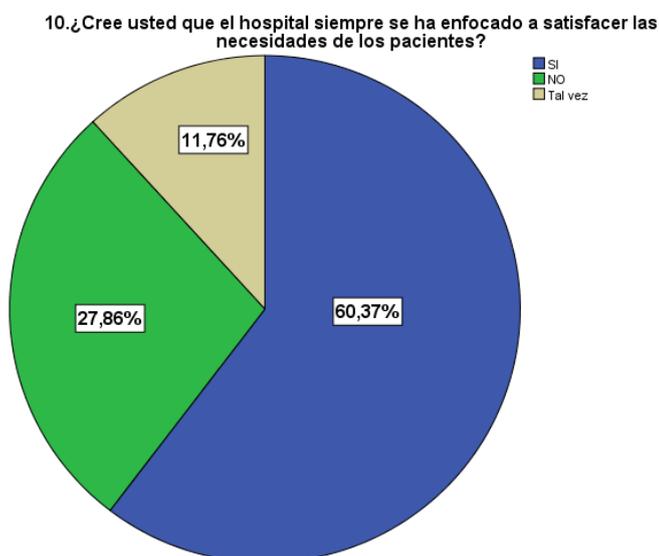
De las 323 encuestas que corresponden al 100%, de encuestados del cliente externo el 39,6% que corresponde a 128 personas consideran que al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución, mientras que el 21,4%, que corresponde a 69 personas no cree que al mejorar la cadena de valor mejorará el rendimiento de la institución, por otro lado se puede notar que el 27,9% que corresponde a 90 personas consideran que tal vez, al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución por otro lado el 11,1% que corresponde a 36 personas consideran que no saben sobre la interrogante

Por lo cual se considera que un porcentaje valioso cree que al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución.

10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?

10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	195	60,4	60,4	60,4
	NO	90	27,9	27,9	88,2
	NO SE	38	11,8	11,8	100,0
	Total	323	100,0	100,0	



### Análisis e Interpretación

De 323 personas que es el 100% de clientes externos encuestados, el 60,4% que corresponde a 195 personas respondieron que el Hospital San Agustín está enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes, mientras que el 27,9% que corresponde a 90 personas considera que el Hospital San Agustín no se enfoca a satisfacer las necesidades de los pacientes por otro lado el 11,8%, que corresponde a 38 personas creen que tal vez el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes.

Por tal razón se considera que de las personas encuestadas la mayoría considera que el hospital San Agustín si se enfoca a satisfacer las necesidades de los pacientes.

## **4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS**

La verificación de la hipótesis se realiza mediante un modo secuencial y el uso de herramientas estadísticas que aplican la información obtenida por las encuestas para decidir objetivamente si la hipótesis nula debe ser aceptada o rechazada aceptando como segunda opción a la hipótesis alternativa.

## **4.3 MODELO ESTADISTICO**

La prueba de bondad de ajuste del Chi Cuadrado es una de las pruebas no paramétricas más utilizadas, ideada por Karl Person a principios de 1900, es apropiada para los niveles de datos tanto nominal como ordinal.

También puede usarse para niveles de intervalo y de razón: la prueba de significación implica frecuencias esperadas iguales (Mason 1998, p. 696)

### **4.3.1 Cuadro de frecuencias observadas y frecuencias esperadas.**

De las encuestas realizadas se ha procedido a tomar en cuenta las preguntas:

- 4. ¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?
- 10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes? Las mismas que nos servirán para la elaboración de tablas de frecuencias con sus respectivos cálculos y así posteriormente realizar la prueba del Chi cuadrado como se detalla a continuación

FRECUENCIAS OBSERVADAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	NO SE	
4.¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?	188	56	79	323
10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?	195	90	38	323
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>146</b>	<b>117</b>	<b>646</b>

FRECUENCIAS ESPERADAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	NOSE	
4.¿La Institución cuenta con un plan Estratégico?	191,5	73	58.5	323
10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?	191,5	73	58.5	323
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>	<b>146</b>	<b>117</b>	<b>646</b>

## **PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Luego de haber obtenido la información a través del cuestionario, se procederá a revisar si las encuestas realizadas, con todas y cada una de las preguntas respondidas, esto ayudará a organizar la información.

**1. Tabulación o cuadros según variables:** Manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**2. Representación gráfica:** El material tabulado se lo graficará por medio de pasteles.

**3. Análisis e interpretación de resultados.**

Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

**4. Comprobación de hipótesis.**

La hipótesis de la investigación será comprobada utilizando el método de Chi – Cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

**En donde:**

**X<sup>2</sup>**= Valor a calcularse del ji-cuadrado

**Σ**= Sumatoria

**O**= Frecuencia observada, datos de la investigación

**E**= Frecuencia teórica o esperado

**Selección del nivel de significación**

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel de  $\alpha$  0.05 en Ciencias Sociales.

### Cálculo de grados de libertad

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro tiene 2 filas y 4 columnas, por lo tanto será:

El número de filas (f) es representado en la matriz por el número de preguntas escogidas de la encuesta realizada a los estudiantes y representa la variable independiente.

El número de columnas (c) es representado en la matriz por el número de alternativas que tiene la pregunta que representa la variable dependiente.

Reemplazando los datos tenemos:

$$(gl) = (f-1) (c-1)$$

$$(gl) = (2-1) (3-1)$$

$$(gl) = 1 * 2$$

$$(gl) = 2$$

**Dónde:**

gl = grados de libertad

**Entonces tenemos, el valor tabulado de  $X^2$  con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5,991**

### *Distribución Chi Cuadrado*

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado,

v = Grados de Libertad

df	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	---	---	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838

### Cálculo matemático

Se evalúa la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello se calcula el Chi Cuadrado comprobando con los valores obtenidos.

### *Cálculo Matemático Chi Cuadrado*

O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
				E
188	191,5	-3,5	12,25	0,06396867
56	73	-17	289	3,95890411
79	58,5	20,5	420,25	7,18376068
195	191,5	3,5	12,25	0,06396867
90	73	17	289	3,95890411
38	58,5	-20,5	420,25	7,18376068

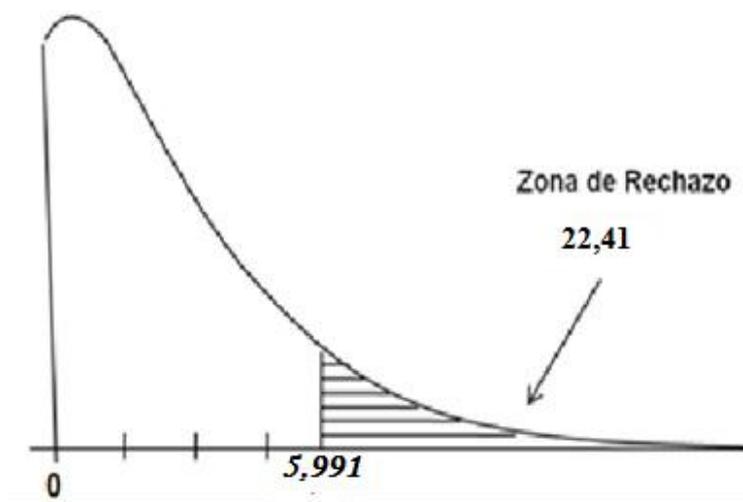
$$\chi^2 = 22,4132669$$

### Decisión final

El valor de  $\chi^2_t = 5,991 < \chi^2_c = 22,41$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa, es decir que la cadena de valor si tiene efecto en el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga” y se rechaza la hipótesis nula.

*Tabla: Función de densidad*



**Fuente:** Método Chi cuadrado ( $\chi^2$ )

Elaborado por:(2012)

Una vez que se recoja la información se emitirán las conclusiones y recomendaciones

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Por medio de las encuestas realizadas al personal cliente interno, del hospital San Agustín y al cliente externo se obtiene que:

- El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial poderosa que sirve para identificar fuentes, y ventaja competitiva. Sin embargo, el simple análisis no mejora los procesos por si solos, debe haber un compromiso desde la alta gerencia para que surta un efecto, caso contrario no tiene sentido iniciar una filosofía de mejoramiento continuo.
- Las actividades que desarrolla el Hospital San Agustín actualmente poseen una base empírica, es decir que no se rige bajo un orden consecutivo de pasos

técnicos y analizados, sino más bien se fundamenta en una base lógica y en función a la experiencia.

- El presente problema es de gran importancia en la empresa pues para el desarrollo de las diferentes actividades que se desarrollan en el Hospital San Agustín requiere de una reestructuración interna de la empresa siendo la variable más representativa del porque es necesario identificar la cadena de valor, y de fallar en este aspecto dificultaría el desenvolvimiento de actividades.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se plantean para el mejoramiento se detallan a continuación.

- Se recomienda emplear el modelo de mejoramiento de los procesos el mismo que se ve reflejado en la cadena de valor, como también en los empleados de la institución, ya que dicha aplicación trae como consecuencia el incremento en tiempos como en costos y lograr que la productividad aumente notoriamente.
- Con relación al personal que labora en la institución, se recomienda aplicar la descripción de puestos en los que se detallan cada una de las funciones y el perfil que deberán cumplir para ejercer dicho puesto, además de la delimitación y asignación de responsabilidades y competencias que permiten que sus actividades sean ejecutadas con mejor precisión.
- Las personas que conforman el Hospital San Agustín deben planificar prudentemente sus actividades laborales, estableciendo nuevas maneras que promuevan la participación y motivación de los colaboradores en el hospital, para la obtención de nuevos conocimientos y mejoras en lo que a servicio y atención al cliente se refiere tomando en cuenta el valor que debe proporcionar la institución como tal.

## **CAPITULO VI**

### **6 PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos.**

**Tema de propuesta:**

Plan estratégico en el Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.

**Nombre de la Empresa:** Hospital San Agustín

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

**Dirección** Calles Sánchez de Orellana y Marqués de  
Maenza,

**Teléfono:** 032 805 376 - 032 810 911

**Beneficiario:** Hospital San Agustín

**Responsable:** Ana Lucía Zambrano

**Costos Estimados:** \$ 23400

## **6.2 Antecedentes de la propuesta.**

Para la elaboración de la propuesta se ha tomado en cuenta las siguientes referencias a continuación descritas.

Lumpkin y Dess (2010) Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2011) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de cómo hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

Es así que cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos surge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá prever a las oportunidades que se han reconocido.

### **6.3 Justificación**

Una vez interpretados los resultados, y la información ha sido procesada, se requiere la implantación de un Plan Estratégico, que permita a los directivos del Hospital San Agustín de Latacunga, utilizar técnicas e instrumentos necesarios, basados en un plan estratégico estructurado, para mejorar la calidad del servicio de dicha institución.

El motivo de esta propuesta, es dar respuesta a las interrogantes planteadas por el cliente interno, y así mejorar la calidad del servicio que se brinda al cliente externo, y, conocer las limitaciones con respecto al uso de dicha institución sobre las diferentes actividades que el Hospital San Agustín ofrece.

Existen varios métodos que se pueden aplicar para mejorar la calidad del servicio, es por tal razón que la dirección, de la institución, debe poseer un extenso conocimiento de estas herramientas que facilitan su trabajo.

Para lo cual es pertinente, capacitación de la parte directiva del Hospital San Agustín de Latacunga, en conocimientos sobre el plan estratégico para el mejor funcionamiento de la empresa, y por ende, la capacitación en el dominio de esta herramienta para llevar a cabo este proceso de vital importancia. La implantación de un plan estratégico adecuado y estructurado permite mejorar el desarrollo de la institución.

### **6.4 Objetivos.**

#### **6.4.1 Objetivo General**

Implantar un plan estratégico estructurado que ayude a mejorar la cadena de valor, flexible con sistemas de actualización periódica que permita incrementar el desarrollo competitivo del Hospital San Agustín de Latacunga.

#### **6.4.2 Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis filosófico de la institución para conocer la visión empresarial e institucional del Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga.

- Identificar los beneficios que brinda un plan estratégico estructurado, cuya aplicación radica en el Hospital San Agustín de Latacunga.
- Desarrollar el plan en beneficio de la institución para desarrollar ventajas competitivas

## **6.5 Análisis de factibilidad.**

La factibilidad de la implantación de la propuesta del presente trabajo e investigación se fundamenta en los siguientes aspectos:

### **Factibilidad Organizacional:**

Para lo cual se cuenta con el apoyo del Gerente, Consejo ejecutivo, Accionistas y Personal, del Hospital San Agustín de Latacunga. Adicionalmente el Ministerio de Salud a través del Distrito de Salud 05D01 Latacunga, así como, de sus Agencias de Regulación y Control de las Políticas Sanitarias se hace presente con la asignación de profesionales en las distintas áreas, para brindar capacitaciones en la normativa legal vigente al personal de acuerdo a las necesidades de la institución.

### **Factibilidad Operativa**

El presente trabajo de investigación cuenta con los recursos humanos, económicos, tecnológicos para la implementación del mismo.

### **Factibilidad Social**

Los objetivos que persigue la presente investigación, tienen como finalidad mejorar el Desarrollo competitivo, por lo cual genera expectativas tanto en el cliente interno, como en el cliente externo en general, lo cual conlleva a la conclusión que este es socialmente factible.

## **6.6 Fundamentación científico-técnica.**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es la guía y el instrumento básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel técnico-operativo de la institución.

El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan Estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc. Según (Víctor Enrique Antón Antón) 2009.

Los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta para preparar el plan estratégico, incluyen la definición de la visión y la misión institucional; el análisis FODA de la institución: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la definición de los objetivos estratégicos para cumplir con la misión institucional; el desglose analítico de los objetivos, hasta el nivel de objetivos operativos.

## **INTRODUCCION**

A partir del año 2002, un grupo de seis médicos concibió la idea de crear un centro de especialidades, para ejercer su profesión en el sector privado, con este sueño se da inicio a la constitución del Hospital del Día San Agustín, que abre sus puertas al servicio de la comunidad la ciudad de Latacunga, en año 2003 como un grupo de consultorios, al que se le sumarían en los años siguientes un varios servicios como farmacia y un equipo de rayos x.

Desde entonces el Hospital San Agustín ha sufrido una serie de transformaciones tanto en su parte técnica como en su parte administrativa, es así que en la actualidad el Hospital San Agustín ubicado en las calles Sánchez de Orellana y Marqués de Maenza, cuenta con tres accionistas, y se dedica a brindar los siguientes servicios: Medicina General, Traumatología y Ortopedia, Reumatología, entre otros

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **VISIÓN**

Ser una institución que satisfaga las necesidades integrales del paciente brindándole atención oportuna, y ser reconocidos a nivel regional y nacional por nuestra calidad profesional y humana.

## **MISIÓN**

Formamos parte de una institución de servicios médicos que pretende llegar a la excelencia en atención médica y paramédica valiéndonos de los últimos avances en tecnología, con actualización permanente de nuestro personal con vocación de servicio y calidad humana a toda la colectividad del país.

## **OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

- Trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión de la institución.
- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

## **VALORES INSTITUCIONALES**

- **Servicio**

Capacidad de prestar ayuda en el área de salud.

- **Responsabilidad**

Valor único e irremplazable, expresado como el estricto sentido del deber siembra cosecha.

- **Confianza**

Valor de siempre, inmutable y fundamental, significa que las personas se fían las unas de las otras.

- **Honestidad**

Significa tener la capacidad de ser confiable a los demás, tener en cuenta los derechos de los otros y sustentar principios claros y coherentes con los individuos y la institución.

- **Respeto**

Actitud de consideración hacia las demás posiciones, especialmente hacia el otro.

- **Justicia**

Respeto a todos y cada uno de los derechos del ser humano y cumplimiento de todas las obligaciones.

## **BASE LEGAL**

### **Constitución De La República**

#### Sección séptima

##### Salud

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

#### Sección segunda

##### Salud

Art. 358.- El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de

inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional.

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.
2. Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.
3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.
4. Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.
5. Brindar cuidado especializado a los grupos de atención prioritaria establecidos en la Constitución.
6. Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.
7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales.
8. Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Art. 365.- Por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia. Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley.

Art. 366.- El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto

General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud.

El Estado financiará a las instituciones estatales de salud y podrá apoyar financieramente a las autónomas y privadas siempre que no tengan fines de lucro, que garanticen gratuidad en las prestaciones, cumplan las políticas públicas y aseguren calidad, seguridad y respeto a los derechos.

Estas instituciones estarán sujetas a control y regulación del Estado.

## **Ley del consumidor**

### Capítulo II

#### Derechos y obligaciones de los consumidores

Art.4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;
10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;
11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan;  
y,
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

### **Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Salud 2009**

Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, propondrá a las entidades formadoras la política y el Plan Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud, que considere la armonización de la

formación en cantidad y calidad con enfoque pluricultural, conforme a las necesidades de la población y del mercado de trabajo.

Calidad del empleo, régimen laboral y salarial, productividad del trabajo;

Calidad de los Servicios y gobernabilidad gestión de personal e incentivos basados en evaluación de Desempeño.

## **Código de Trabajo**

### Capítulo III

De los efectos del contrato de trabajo

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

### Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Estos artículos son una guía para que la empresa su pueda regir a lo legal y así cumplir con las normativas y hacer cumplir al personal las normas y reglas que la empresa establece para su buen funcionamiento.

2) Infracciones graves:

- a) El incumplimiento del contrato de trabajo suscrito con el trabajador;
- b) El incumplimiento del contrato mercantil de intermediación laboral suscrito por la intermediaria laboral con la usuaria;
- c) No incluir en la publicidad o promoción de sus actividades y ofertas de empleo o de servicios, en cualquier medio impreso, audiovisual o de radiodifusión y, en general, en cualquier forma o medio de difusión, su denominación y su identificación como empresa de intermediación laboral o de tercerización de servicios complementarios, así como el número de autorización y registro otorgado por el Ministerio de Trabajo y Empleo;
- d) No formalizar por escrito los contratos de trabajo, el contrato mercantil de intermediación laboral o el contrato de tercerización de servicios complementarios;
- e) Cobrar al trabajador cualquier cantidad, honorario o estipendio a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, colocación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación;
- f) Incumplir lo dispuesto en los incisos tercero y cuarto del undécimo artículo no enumerado de este Capítulo;
- g) No entregar al trabajador copia del contrato celebrado con éste y copia del instrumento que acredite el valor cobrado por la intermediaria a la usuaria en concepto de remuneración; y,
- h) No registrar los contratos de trabajo ante el inspector del trabajo de la jurisdicción o ante el juez competente.

Existe porque la necesidad de las personas en cuanto a la salud así lo demanda, ya que ninguna persona está exenta de enfermedad y estamos también para que las personas al asistir a la clínica tengan lo que han venido a buscar, servicios médicos, alta atención en cuanto al cliente, trato de nivel competitivo y precios justos.

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Política de Calidad: Como institución prestadora de servicios de salud, está comprometida a mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios y sus familias, mediante la prestación de servicios con calidad para que sea reconocida.

Para lograrlo, todos quienes forman parte del Hospital, deben mejorar continuamente los procesos y servicios para exceder las expectativas del usuario y generar una completa satisfacción.

### **METAS**

#### **Generales**

- El Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga siempre está buscando ampliar su cobertura para conseguir nuevos clientes.
- Mantener a los clientes actuales y conseguir nuevos.
- Brindar estabilidad laboral a su personal.

#### **Corto Plazo**

- Lograr una adecuada gestión que mejore la relación empresa-cliente.
- Proporcionar el ingrediente esencial para mejorar desempeño de los colaboradores; y consecuentemente.
- Satisfacer en su justa medida las expectativas clientelares.

#### **Mediano Plazo:**

- Definir normas o reglas para la selección del personal.
- Incrementar nuevos servicios para los clientes

#### **Largo Plazo:**

- Ampliar las instalaciones del Hospital
- Incrementar personal capacitado

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO**

El proceso empieza cuando los pacientes acuden a esta casa de salud privada donde solicitan el servicio de consulta el cual es realizado por el médico residente, este a su vez transfiere la especialidad de la cual requiere el paciente, el médico especialista examina al paciente y analiza si es necesario que el paciente se realice exámenes, llena una hoja de pedido y remite al laboratorio del Hospital, o al tipo de examen que requiera como por ejemplo radiografía, tomografía, eco, etc. Una vez que el médico obtiene los resultados y puede confirmar el diagnóstico procede prescribir la medicación que requiere, así como, la dosis que el paciente necesite, las auxiliares de enfermería tiene la responsabilidad de administrar el medicamento correcto y en la dosis prescrita por el médico tratante es logrando así que los pacientes mejoren y permanezcan hospitalizados el tiempo que requiera la patología y el médico crea que es lo más conveniente.

### **Servicios Destacados**

- Medicina General
- Traumatología Y Ortopedia
- Reumatología
- Pediatría
- Medicina Interna
- Obstetricia Y Ginecología
- Cirugía Estética Y Nutrición Clínica
- Cirugía Maxilofacial
- Cirugía Plástica
- Psicología Clínica
- Centro Rehabilitación
- Laboratorio Clínico
- Farmacia
- Hospitalización, Quirófano
- Rayos X
- Ecografía Obstétrica Y Colposcopia

### **En el aspecto Macro:**

La salud es muy importante, pues mucha gente busca curarse de los males que les aqueja. En nuestro país, ha ido tomando cada vez mayor importancia para los gobiernos, lo cual es muy bueno, pero cabe resaltar que, hay todavía aspectos que mejorar como por ejemplo la infraestructura física y la capacidad humana que aún es reducida. En cuanto a las casas de salud privada, deben enfocarse en mejorar continuamente, ya que de esto depende la atención al paciente y puede ser la diferencia entre la vida o la muerte, lo cual además se ve reflejado en la productividad.

### **En el aspecto Meso:**

En nuestra provincia hace 5 años el servicio de hospitalización no era necesariamente el mejor, pero eso poco a poco está cambiando toda vez que hay algún avance, no el suficiente en materia de infraestructura y trato al paciente, aun cuando aquello obedezca al cumplimiento de la actual legislación que obliga a observar algunos temas al respecto.

### **En el aspecto Micro:**

El Hospital del sector privado dedicado a brindar servicios de salud en las especialidades de: Medicina General, Traumatología y Ortopedia, Reumatología, Pediatría, Medicina Interna, Obstetricia y Ginecología, Cirugía Estética y Nutrición.

El Hospital San Agustín perteneciente al sector privado está dedicado a brindar servicios de salud en las especialidades de: Medicina General, Traumatología y Ortopedia, Reumatología, Pediatría, Medicina Interna, Obstetricia y Ginecología, Cirugía Estética y Nutrición Clínica, entre otros.

Posiblemente, el hecho de ser un hospital privado, y tener un mercado algo asegurado no ha despertado en sus administradores el interés de enfocar la atención en su mejora continua, pero con las nuevas exigencias del Ministerio de Salud Pública la institución está destinada a dar un gran giro para su crecimiento.

En cuanto al personal el gobierno de la compañía (Hospital) corresponde a la Junta General de Accionistas, y su administración al Gerente General quien preside dicha junta, dentro de sus funciones convoca, preside y suscribe las actas correspondientes en conjunto con la secretaría y la junta.

El Gerente General representa legal, judicial y extrajudicial a la compañía.

El administrador conjuntamente con el asistente coordina a todo el personal del hospital, interactúan con los proveedores, realizan convenios con otras instituciones, así como la publicidad para la institución y los permisos necesarios para el funcionamiento del mismo. El personal operativo constituido por médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, auxiliares de farmacia, el personal de laboratorio, y los fisioterapeutas son los encargados de realizar su trabajo directamente con el paciente, ayudan al progreso de la clínica y forman parte de la solución de las enfermedades de los pacientes.

Por lo expuesto la clínica determina que la satisfacción es condición indispensable para que los clientes regresen y así poder generar rentabilidad para la institución, con esto serán recíprocos en el trato y compensación del personal.

### **Eficacia, Eficiencia y Efectividad**

El Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga, establece en base a datos estadísticos internos que el área Administrativa tienen un 60% de eficiencia y eficacia, mientras que el área operativa presenta un 55% en cuanto se refiere a efectividad, además el área de laboratorio está en el 40% de efectividad en la empresa.

### **Capacidad Competitiva**

En cuanto a la competitividad se puede decir, que al ser un Hospital, dentro del territorio de Latacunga, abarca la mayoría de clientes o pacientes, en este caso, ya que los pacientes ante alguna necesidad de salud preferentemente prefiere el Hospital San Agustín por tener servicios un tanto mejores como, su trato, su personal, su efectividad, su servicios y su ausencia de impericia, hacen que la

empresa tenga una alta capacidad de competitividad; la cual la hace un gran competidor en el mercado.

### **Expectativas Institucionales**

Ofertar su servicio en la ciudad de Latacunga, y tener gran aceptación gracias sus beneficios en cuanto a:

- Su precio
- Especialidades que ofrece
- Instalaciones y equipo humano

La empresa desea llegar al éxito por su esfuerzo, sabiendo conquistar y conservar a sus clientes buscando nuevas alternativas para mejorar la realidad de esta institución y a las expectativas de sus clientes.

- Mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje sencillo que pueda entender, garantizará que cada usuario confíe en el hospital, la familiaridad es la mejor herramienta para iniciar y mantener una relación duradera cliente-empresa, mutuamente beneficiosa.
- Se debe tener siempre presente que, un buen trato a los clientes redundará en beneficio de la entidad; y a su vez, prestigiará a la institución, volviéndola competitiva dentro del lugar donde desempeña sus actividades.

### **Tendencias Del Mercado**

Esta es una idea económica orientada a la satisfacción del paciente, los costos justos, la comodidad y el cuidado que se da al cliente mientras se hospitaliza; la tendencia de hoy es ser mejor atendido desde que el cliente entra hasta el momento de su salida; cosa que el Hospital lo va cumpliendo mediante las tendencias del mercado.

- En la actualidad el entorno ha sufrido varios cambios de forma constante, la importancia del proceso de mejora continua es una forma de anticiparse a los cambios que puedan ocurrir y la posibilidad de plantear estrategias que le permitan crecer a nuestra empresa en el mercado.

- Los factores primordiales para que una empresa consiga consolidarse en el mercado, son los principios y valores que proyectan cada uno de los miembros de una entidad, puesto que los clientes deben ser tratados con respeto, honestidad, responsabilidad, amabilidad, cortesía, entre otros.
- Es primordial que se reconozca el significado de mantener a los clientes actuales y conseguir nuevos, porque de ello depende su permanencia en el mercado y consecuentemente la estabilidad de su personal.
- Acorde con lo dicho, es importante lograr una adecuada gestión que mejore la relación empresa-cliente. A este propósito contribuye, mejorar la selección de personal que proporcionara el ingrediente esencial para mejorar también su desempeño; y consecuentemente, satisfaga en su justa medida las expectativas clientes y el mercado.
- En la actualidad la sociedad exige un trato cordial, amable, en compensación al pago por los distintos servicios que requieren en beneficio personal, el principal servicio es un trato personalizado, dar información oportuna y clara, con ello el bienestar de los clientes se verá reflejado en su fidelidad por la institución.

## **PERCEPCIÓN DE DEMANDAS EXTERNAS**

### **Clientes**

Generalmente están dados por las personas aledañas a la ciudad de Latacunga, correspondientes a oriundos de los cantones: Salcedo, Pujilí, Saquisilí y en algunos casos Ambato.

### **Proveedores**

Los proveedores son todas las casas farmacéuticas y distribuidoras de servicios médicos y suministros de limpieza, así como material de oficina entre los que podemos mencionar a Difare, Life, Bayer, Representaciones Estrella entre otros.

## **PERCEPCIÓN DE DEMANDAS INTERNAS**

Las personas que conforman el Hospital demandan que este brinde el mejor de los servicios para los pacientes, de esta manera la empresa podrá seguir en el mercado y podrá obtener rentabilidad para diferenciarse de las demás instituciones.

## **ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS**

### **Áreas Principales**

#### **Área Operativa Médica**

- Traumatología
- Ginecología
- Pediatría
- Cirugía
- Medicina interna
- Urgencias médicas
- Laboratorio Clínico.

#### **Área de Dietética**

#### **Área Administrativa**

- Contabilidad
- Administración
- Secretaria
- Servicios de limpieza
- Servicios de mantenimiento

Por lo cual el Hospital San Agustín de la ciudad de Latacunga estará siempre presente, mientras el trabajo de todos aquellos que conforman el Hospital sea bien ejecutado y siempre reforzado con las capacitaciones necesarias, los resultados de estos darán como respuesta la continua existencia del mismo es decir que todo depende del personal y del acatamiento de las leyes dispuestas.

## **DIAGNOSTICO**

**Tabla 5.- Análisis del Entorno Interno-Externo (FODA)**

<p><b>FORTALEZA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RESPONSABILIDAD SOCIAL</li> <li>2. PRECIO DEL SERVICIO</li> <li>3. EXPERIENCIA</li> <li>4. ATENCION AL CLIENTE</li> <li>5. IMAGEN EMPRESARIAL</li> <li>6. MOTIVACION</li> <li>7. ETICA DE TRABAJO</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PUBLICIDAD</li> <li>2. CAPACIDAD INSTALADA</li> <li>3. COMUNICACIÓN INTERNA</li> <li>4. CLIMA LABORAL</li> <li>5. INFRAESTRUCTURA</li> <li>6. FINANCIAMIENTO INTERNO</li> <li>7. NUMERO MEDICOS ESPECIALISTAS</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. COMPETENCIA</li> <li>2. TAMAÑO DEL MERCADO</li> <li>3. PROVEEDORES</li> <li>4. FINANCIAMIENTO EXTERNO</li> <li>5. CLIENTES</li> <li>6. CULTURA DE LA GENTE</li> <li>7. EXIGENCIAS DE LA GENTE</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. INFLACIÓN</li> <li>2. MIGRACIÓN POBLACIONAL</li> <li>3. AVANCES TECNOLÓGICOS</li> <li>4. POLITICAS GUBERNAMENTAL</li> <li>5. PRODUCTO SUSTITUTO</li> <li>6. NORMAS LEGALES</li> <li>7. NORMAS ECOLÓGICAS</li> </ol>

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano

**Tabla 6.- Estrategias FO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>1. COMPETENCIA</b>	<b>1. RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Implementar un sistema de tratamientos para los desechos
<b>2. TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>2. PRECIO DEL SERVICIO</b>	Incrementar lista de pacientes
<b>3. PROVEEDORES</b>	<b>3. EXPERIENCIA</b>	Establecer consensos para descuentos
<b>4. FINANCIAMIENTO EXTERNO</b>	<b>4. ATENCION AL CLIENTE</b>	Aprovechar el financiamiento para atraer más pacientes
<b>5. CLIENTES</b>	<b>5. IMAGEN EMPRESARIAL</b>	Establecer un plan de seguimiento para los pacientes
<b>6. CULTURA DE LA GENTE</b>	<b>6. MOTIVACION</b>	Incremento de la satisfacción laboral
<b>7. EXIGENCIAS DE LA GENTE</b>	<b>7. ETICA DE TRABAJO</b>	Ampliar adecuaciones

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

**Tabla 7.- Estrategias**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1. PUBLICIDAD	1. INFLACIÓN	Realizar campañas publicitarias de acuerdo con el sistema económico vigente
2. CAPACIDAD INSTALADA	2. MIGRACIÓN POBLACIONAL	Buscar nuevos nichos de mercado cercanos a la ciudad de Latacunga
3. COMUNICACIÓN INTERNA	3. AVANCES TECNOLÓGICOS	Concientizar a los colaboradores de la utilización y cuidado de los equipos tecnológicos.
4. CLIMA LABORAL	4. POLITICAS GUBERNAMENTAL	Proporcionar todos los materiales para que los colaboradores se desarrollen correctamente.
5. INFRAESTRUCTURA	5. PRODUCTO SUSTITUTO	Captar mejor el mayor porcentaje de la demanda.
6. FINANCIAMIENTO INTERNO	6. NORMAS LEGALES	Cumplir con las normas legales de financiamiento.
7. NUMERO MEDICOS ESPECIALISTAS	7. NORMAS ECOLÓGICAS	Plantear la colaboración de los médicos con las normas ecológicas.

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

**Tabla 8.- Estrategias FA**

<b>FORTALEZA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1.RESPONSABILIDAD SOCIAL	1.INFLACIÓN	Mantener los niveles de conocimiento y fortalecerlos con cursos de actualización y capacitación
2. PRECIO DEL SERVICIO	2.MIGRACIÓN POBLACIONAL	Mantener los precios relativamente bajos.
3.EXPERIENCIA	3.AVANCES TECNOLÓGICOS	Capacitar a los operadores con respecto a las nuevas máquinas adquiridas.
4. ATENCION AL CLIENTE	4.POLITICAS GUBERNAMENTAL	Exigir un buen trato al cliente desde que ingresa hasta que se le da de alta.
5. IMAGEN EMPRESARIAL	5.PRODUCTO SUSTITUTO	Crear nuevas formas de atraer al cliente mediante una publicidad subliminal.
6. MOTIVACION	6.NORMAS LEGALES	Realizar motivación a largas distancias utilizando videoconferencias.
7. ETICA DE TRABAJO	7.NORMAS ECOLÓGICAS	Indicar que la clasificación de dichos desechos infecciosos también es parte del trabajo de ética empresarial.

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia



**Tabla 9.- Estrategias DO**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
1. COMPETENCIA	1. PUBLICIDAD	Realizar campañas publicitarias
2. TAMAÑO DEL MERCADO	2. CAPACIDAD INSTALADA	Aprovechar la capacidad de los equipos
3. PROVEEDORES	3. COMUNICACIÓN INTERNA	Motivar al personal.
4. FINANCIAMIENTO EXTERNO	4. CLIMA LABORAL	Mejorar el trabajo en equipo
5. CLIENTES	5. INFRAESTRUCTURA	Invertir en ampliación del Hospital
6. CULTURA DE LA GENTE	6. FINANCIAMIENTO INTERNO	Implementar la mejora continua de la calidad del servicio
7. EXIGENCIAS DE LA GENTE	7. NUMERO MEDICOS ESPECIALISTAS	Fortalecer la confianza del cliente con las áreas de especialidad

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

## 6.7 Metodología. Plan de acción.

Tabla 10.- PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	COSTOS
Implementar un sistema de tratamientos para los desechos	Capacitación al personal para el manejo de desechos	2 meses	2000
Incrementar lista de pacientes	Sistematizar el manejo de clientes	1 mes	500
Establecer consensos para descuentos	Elaborar políticas de descuentos y de precios	3 meses	300
Aprovechar el financiamiento para atraer más pacientes	Establecer políticas de financiamiento	2 meses	300
Establecer un plan de seguimiento para los pacientes	Elaborar manuales de procesos	4 meses	500
Incremento de la satisfacción laboral	Capacitación continua	3 meses	1000
Ampliar adecuaciones	Elaborar un plan de infraestructura	6 meses	1200
Realizar campañas publicitarias de acuerdo con el sistema económico vigente	Elaborar un cronograma de publicidad	3 meses	1000
Buscar nuevos nichos de mercado cercanos a la ciudad de Latacunga	Elaborar un manual de segmentación de mercados	5 meses	500
Concientizar a los colaboradores de la utilización y cuidado de los equipos tecnológicos	Elaborar una campaña de concientización y utilización de manejos y equipos	2 meses	2000

Tener proveedores de materiales calificados	Proporcionar todos los materiales para que los colaboradores se desarrollen correctamente	2 meses	3000
Captar el mayor porcentaje de la demanda	Realizar un plan de Marketing	12 meses	1000
Cumplir con las normas legales de financiamiento	Establecer normas internas de manejo financiero	6 mese	500
Fomentar el trabajo en equipo	Plantear la colaboración de los médicos con las normas ecológicas	2 meses	300
Mantener los niveles de conocimiento y fortalecerlos	Realizar el cronograma de cursos de actualización y capacitación	3 meses	500
Mantener los precios relativamente bajos	Sistematizar el manejo de costos y precios	3 meses	300
Capacitar a los operadores con respecto a las nuevas máquinas adquiridas	Elaborar un cronograma de capacitación para el personal operativo	2 meses	500
Exigir un buen trato al cliente desde que ingresa hasta que se le da de alta	Establecer un manual de atención al cliente	4 meses	500
Crear nuevas formas de atraer al paciente mediante una publicidad específica	Realizar el manual de imagen corporativa	5 meses	1000
Realizar motivación a larga distancia utilizando video conferencias	Realizar el cronograma de capacitación externa online	3 meses	500
Indicar la clasificación de los desechos infecciosos también es parte del trabajo de ética empresarial	Establecer programas de responsabilidad y ética profesional	2 meses	500

Realizar campañas publicitarias	Elaborar el programa de publicidad	3 meses	1000
Aprovechar la capacidad de los equipos	Elaborar la capacitación en el manejo de equipos	4 meses	500
Motivar al personal.	Elaborar un programa de Couching	4meses	1000
Mejorar el trabajo en equipo	Establecer estrategias de Couching	2 meses	1000
Invertir en ampliación del Hospital	Realizar proyecciones financieras	4 meses	500
Implementar la mejora continua de la calidad del servicio	Establecer normas de calidad	4 meses	1000
Fortalecer la confianza del cliente con las áreas de especialidad	Elaborar un plan de comunicación	3 meses	500

Elaborado por: Ana Lucía Zambrano Segovia

Las estrategias deben combinarse es por esto que algunas de ellas se desarrollan dentro del mismo periodo de tiempo establecido.

## 6.8 Conclusiones

- Se realizó un análisis en base a la información investigada para tomar decisiones.
- Se logró determinar los principales medios publicitarios para realizar el Plan de acción correspondiente.
- Se logró conocer los diferentes medios existentes para promocionar los servicios que brinda el Hospital.

## 6.9 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar las estrategias que nuestro equipo de trabajo propone.
- Es recomendable realizar un presupuesto para la campaña publicitaria.
- Es beneficioso, estar actualizado en cuando a los costos y tendencias que hay en la actualidad.

## BIBLIOGRAFIA

Adeudima. (2012). *Adeudima*. Obtenido de [www.adeudima.com](http://www.adeudima.com)

Admin. (9 de julio de 2009). *Concepto de objetivo*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Concepto de objetivo: <http://sobreconceptos.com/objetivo>

AFCEGB. (2010). *El modelo pedagógico*. Editorial Norma Educación.

Alvarez Jorge. (2007). *Apuntes Auditoria Administrativa*. Mexico: Fondo Editorial.

Amador Juan. (s.f). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Elementos del control: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp)

Amat. (2008). *La direccion y el control estrategico*. Barcelona: Orbis.

Amaya Jairo. (s.f). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Santo Tomas: Prospectiva.

Anaya, J. (2007). *Innovación*. Madrid: ESIC.

- Anaya, J. (2011). *Logística Integral*. Madrid: ESIC.
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Anonimo. (2011). El control administrativo: Concepto, Definición, Principios y Aplicaciones. *Revista Panorama Industrial* , 13.
- Anonimo. (18 de noviembre de 2010). *Los objetivos de la empresa*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Características de los objetivos: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Anonimo. (2012). *Objetivos y metas*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Cómo alcanzar objetivos a través de la manifestación acelerada: <http://objetivosymetas.info/%C2%BFcomo-alcanzar-objetivos-a-traves-de-la-manifestacion-acelerada/>
- Anonimo. (2012). *Tipos de objetivos*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Tipos de objetivos: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/227-tipos-de-objetivos/>
- Araujo, M. (2002). *Indicadores de calidad para evaluar los procesos gerenciales en la educación básica*. Venezuela: 28 - 30.
- Arias. (junio de 2009). *Auditoria registro y control del personal*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Control de Personal: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>
- Atehortúa, F. (2008). *Sistema de gestión integral*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ballou, R. (1999). *Logística Empresarial Control y Planificación*. Díaz de Santos.
- Banco Mundial *Banco Mundial*
- Barrera Maria. (2011). *El sistema de control de personal y su incidencia en el volumen de producción en la empresa Aluminios Hércules de la ciudad de Ambato*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>
- Barrio, J. F. (2002). *Cómo Implantar y Gestionar la Calidad Total*.
- Bejar, J. (2010). *Guía para elaborar la Tesis de Grado*. Ambato, Ecuador.
- Boland Lucrecia. (2007). *Funciones de la administración*. Argentina: Ediuns.

- Borello Antonio. (2008). *El plan de negocios: un sistema de trabajo imprescindible*. Madrid: MAPCAL S.A.
- Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial: La logística en la empresa*. España: IdeasPropias.
- Cabrera Petra. (2009). *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de pregrado, trabajos especiales, especialización, maestría y tesis doctorales*. San Carlos.
- Cabrera, K., & Gonzales, L. (2006). *CURRÍCULO UNIVERSITARIO BASADO EN COMPETENCIAS*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (s.f.). *Cámara de Comercio de Barranquilla*. Recuperado el 29 de 01 de 2013, de Información Sobre la Salud:  
[www.camarabaq.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=419&Itemid=271](http://www.camarabaq.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=419&Itemid=271)
- Cano, E. (1998). *Evaluación de la Calidad Educativa*, . Madrid: La Muralla.
- Carrasco Jose. (2008). *Una didáctica para hoy*. Madrid: RIALP S.A .
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la Visión a la Acción*. Madrid: ESIC.
- Causillas Tirso. (2008). *Analisis de Resultado Y Toma de Decisions en Empresas*. Honduras: Tegucigalpa.
- Cecilia. (2012). *Importancia de los Objetivos*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de Importancia de los Objetivos:  
<http://www.importancia.org/objetivos.php>
- Chandezon, G. (2000). *Hacia la calidad total*.
- Chiavenato. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Recuperado el 27 de dicimbre de 2012, de Conceptos de Administracion de Recursos Humanos:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/513/4/Capitulo2.pdf>
- Chiavenato Idalberto. (2013). *Enfoque Estructuralista de la Administración*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Funciones de los objetivos organizacionales:  
<http://es.scribd.com/doc/59611462/15/Funciones-de-los-objetivos-organizacionales>
- Climent, G. (2002). "Des de l'esfera dels valors". *Revista de Blanquerna*, (Nº7).

## CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA SALUD

CONSULTORES, I. (2011). *IBERICA CONSULTORES*. Recuperado el 30 de 04 de 2013, de Los cinco negocios más rentables del mundo: <http://www.ibericaconsultores.com/negocios/los-5-negocios-mas-rentables-del-mundo>

Coopers, & Lybrant. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Coronel, L. (2012). *Sistema de control de mercaderías*. Norma.

Cuervo, J. (2006). *Costeo basado en actividades-ABC-Gestión basada en actividades -ABM-*. ECOE.

Cura, H. M. (2003). *Las "cinco S": Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida*. Recuperado el 10 de 08 de 2012, de <http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>.

De Subiría, J. (2006). *LOS MODELOS PEDAGOGICOS* (Segunda Edición ed.). Bogota, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

### DEFINICION DE:

Deming, E. (2003). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*.

### DICCIONARIO DE ECONOMÍA

Dr. Cervantes, J. (2006). *Estrategias en Salud*. Mexico: Facultad de Medicina, UNAM.

Dr. Maya Mejia, J. M. (2009). *Sistemas de Servicios de Salud*. Madrid.

Ecuared. (06 de enero de 2013). *Investigación correlacional*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Proposito: [http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci%C3%B3n\\_Correlacional](http://www.ecured.cu/index.php/Investigaci%C3%B3n_Correlacional)

Elliott, J. (1986). *Autoevaluación, desarrollo profesional y responsabilidad; en Galton, M. y Moon, B. cambiar la escuela, cambiar el currículum*. Barcelona, España.

Estupiñan. (2008). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: ecoe ediciones Ltda.

Fayol Henry. (s.f). *Control*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Concepto de control: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/control/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/)

- Fernández, A. (1992). *Reflexiones sobre una reforma educativa en México*; México.
- Fernández, S. E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2005). *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Barcelona: MC Graw-Hill.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Figuroa Jenny. (19 de marzo de 2012). *Plan de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la empresa "Alert Security del Ecuador Cía. Ltda."*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>
- Franklin B. Enrique, M. G. (2004). *Organización de Empresas*. Thompson .
- García Hoz, V. (1989). *el concepto de persona. El ser personal, fundamento de la educación*. Madrid, España.
- García, J. (2004). *Gestión de Stocks de demanda Independiente*. Valencia: EDITORIAL DE LA UPV.
- García, R. F. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España.
- Garteiz Jose. (14 de marzo de 2009). *Objetivos empresariales*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Objetivos empresariales: <http://www.mycoach.es/2009/03/14/objetivos-empresariales/>
- Garza Ario. (2008). *Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales*. Mexico: Ajusco.
- Garza, E. G. (2003). *administracion de la calidad total*. Mexico.
- Gestión y administración empresarial*
- Gil, & Giner Fernando. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. España: ESIC Editorial.
- Gomez Marcelo. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: BRUJAS.
- Grajales Tevni. (27 de marzo de 2010). *Tipos De Investigacion*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Documental , De campo o Mixta: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Gross Manuel. (16 de septiembre de 2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado el 06 de enero de 2013, de Investigación Descriptiva: <http://manuelgross.blogoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Gutiérrez, A. (2006). *Gerencia de compras*.

Gutierrez, P. (2000). <http://es.wikipedia.org/wiki/5S>. Recuperado el 2012

Guzman, & Castrillon. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio*. Colombia: Uninorte.

Hamilton, D. (1989). *Towctrd a Theory of Schooling*. London.

Heredia, L. (2006). *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva*. Arango: ECOE.

Heredia, L. *Gerencia de compras*;

Hernandez Sampietri, R., & Fernandez, C. y. (1998). *Metodologia de la Investigacion*. Bogota: Mc Graw-Hill.

Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall INC-Pearson.

Inza, A. U. (2006). *Manual Básico de Logística Integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Isolve Mariana. (2007). *Historia de la Ciencia y la Tecnología 2*. Mexico: Limusa.

James A.F. (s.f). *Administracion*. Mexico: Nancy Proyect.

Julio, A. (2007). *innovación*. Madrid: ESIC.

Kemmis, S. (1988). *El currículum: más allá de la teoría a la reproducción*. Madrid, España.

Kloter, F. (2009). *Dirección de Marketing*. Ney York: Mac Graun.

L.S, P. V. (2008). *Gestión del punto de venta*. Malaga: Vertice.

Lamb, H. y. (2004). *Marketing*. Thompson.

LAS ORGANIZACIONES: UNA VISION  
DIALECTICA1997Administrative Science Quarterly- 1,5

Leonidas. (mayo de 2011). *Importancia Del Control Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO:

[http://www.slideshare.net/Maria\\_Carolina/control-en-el-proceso-administrativo-presentation](http://www.slideshare.net/Maria_Carolina/control-en-el-proceso-administrativo-presentation)

Levy Luis. (2008). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Mexico: Empresa Lider.

LEVY, A. (09 de 02 de 2010). *DESARROLLO COMPETITIVO*. Recuperado el 01 de 02 de 2013, de DESARROLLO COMPETITIVO: <http://www.albertolevyblog.com/general/desarrollo-competitivo/>

Lusthaus, Adrien, & Anderson. (2008). *Evaluacion Organizacional*. Canada: Bookstore.

Malagon, Galan, & Ponton, &. (2008). *Administracion del talento humano*. Colombia: Editorial medica Internacional.

Mantilla. (2007). *Control Interno*. Colombia: ECOE ediciones.

Maqueo, A. M. (2005). *LENGUA, APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA*. Distrito Federal, Mèxico: Editorial LIMUZA S.A.

Martinez Carmen. (2008). *Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa*. España: Diaz de Santos S.A.

Martinez Jaime. (2009). *DEFINICIÓN DE OBJETIVOS*. Recuperado el 01 de enero de 2013, de Tipos de Objetivos: [http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt\\_Planeacion\\_internet/TEMAI V.1.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAI V.1.pdf)

Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mnado Integral*. España: Edigrafos.

Martinez, Guzman, Hernandez, Islas, & Peña. (2011). *DIRECCIÓN Y CONTROL*. Argentina: Pearson.

Masson Valeria. (13 de febrero de 2009). *Las Organizaciones*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Objetivos organizacionales. Visión y misión: <http://www.emagister.com/curso-las-organizaciones/objetivos-organizacionales-vision-mision>

Mata, H. (2002). *El housekeeping*. Recuperado el 2012

Mejia García, B. ( 2006 ). Gerencia de Procesos. En B. Mejia García, *Mejia, García, Braulio* (págs. 42-50). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Millán, M. Á., & Serrano, S. (2002). *PSICOLOGÍA Y FAMILIA* (Primera Edición ed.). Madrid, España: Caritas Española Editores.

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA2012*Datos esenciales de salud: una mirada a una década 2000-2010*QuitoCoordinación General de Desarrollo Estratégico en Salud

Mohammad Naghi, N. (2005). *Metodología de la investigación*. Mexico: Limusa Noriega.

Moreno Campdesuñer, I. (2009). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. Cuba: Editorial Feijóo.

Muñoz, R. (2005). *Diccionario de logística y negocios internacionales*. Bogotá: Ecoc.

OCDE. (1991). *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional*. Barcelona, España.

OMS. (9 de Noviembre de 2005). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/features/qa/28/es/>

Ortiz, A. (2008). *MANUAL PARA ELABORAR EL MODELO PEDAGÓGICO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA*. Editorial Litoral.

Pansza, M. (1999). *Pedagogía y curriculum*. México.

Pasmay Tania. (mayo de 2012). *El Personal de Contacto y su influencia en el Servicio al Cliente de la Hostería Flor de Canela de la ciudad del Puyo*". Recuperado el 05 de enero de 2013, de Repositorio Digital UTA: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/888/search>

Patuzz, G. V. (2011). *LAS TRANSFORMACIONES EN LA CONSIDERACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS*.

Pau, J. (2001). *Manual de logística integral*. España: Díaz de Santos.

Penker, M. *Modelado de negocio con UML*. Adventure Works.

Peña, Y., Nieto Alemán, P. A., & Díaz Rodríguez, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista Equidad y Desarrollo* N° 9 , 79.

Perez Pedro. (26 de enero de 2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Elementos del control: [http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_in\\_ternio](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_in_ternio)

Perez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC .

Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC.

Pontificia Universidad Javeriana, Cedex, Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo barco, FES, Fernando Ruiz Gomez, (et. al.). (2001). *Estrategias de producción y mercado para los servicios de salud*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Ramirez, M. *MODELOS DE ENSEÑANZA Y MÉTODO DE CASOS*. Editorial: Trillas.

Render, B. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Pearson.

Reyes. (2007). *Administración de personal: relaciones humanas*. Mexico: Limusa S.A.

Reyes Agustin. (2008). *Administración de empresas II*. Mexico: Limusa.

Reyes Ponce. (2008). *Administración por objetivos: nuevo sistema para la dirección*. Mexico: LIMUSA.

Richard, S. L. (2002). *Mercadotecnia*. Continental.

Rios Danilo. (11 de febrero de 2008). *importancia de los objetivos de la planificacion estrategica*. Recuperado el 1 de diciembre de 2013, de importancia de los objetivos de la planificacion estrategica: <http://danilorios-seminariogerencia.blogspot.com/2008/02/importancia-de-los-objetivos-de-la.html>

Rodriguez. (2008). Mexico: Cengage Learning Editores S.A.

Rodriguez. (2008). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.

Romero Leticia. (2009). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Mexico: Villahermosa.

Sammers, D. (2006). *Administracion de la calidad*. Mexico.

Sampieri. (2009). *¿SON FUNDAMENTALES LOS OBJETIVOS EN UNA INVESTIGACIÓN?ALGUNAS NOCIONES*. Recuperado el 1 de enero de 2013, de importancia de los objetivos para la investigacion: <http://es.scribd.com/doc/31450187/Importancia-de-los-objetivos-para-la-investigacion>

Sanchez, & Pino. (2008). *Recursos Humanos*. Mexico: Editex.

Sanchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Asesoría Jurídica Leonesa S.L- Blanco editores.

Seminario Integrador para la Toma de Decisiones. (17 de 01 de 2010). *SCRIB*. Recuperado el 29 de 01 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/25328804/Resumen-Cadena-de-Valor>

Social, G. (25 de 11 de 2008). *Psicosalud-blogspot*. Obtenido de <http://psicosalud-enfermedad.blogspot.com/2008/11/la-economia-de-la-salud.html>

Soler, E. (2006). *CONSTRUCTIVISMO, INNOVACION Y ENSEÑANZA EFECTIVA*. Caracas, Venezuela: Editorial EQUINOCCIO.

Soret, I. (2006). *LOGÍSTICA Y MARKETING PARA LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL*. España: ESIC EDITORIAL.

Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.

Stenhouse. (1984). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid, España.

Tabasco, U. J. *MODELO EDUCATIVO*.

Tiana, A. (1991). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid, España.

TIASA. (2012). *Planeacion estrategica*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Planeacion estrategica: <http://www.tiasa.com.mx/v2/6.htm>

Tocchetti, & Monsalve. (enero de 2008). *El Control en el proceso Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Tipos de control: <http://www.economicasunp.edu.ar/06-publicaciones/informacion/anuario04/tocchetti2004.pdf>

Tugores, & Carrasco Cristina. (2007). *Introducción a la macroeconomía*. Honduras: FUOC.

Tyler, R. (1973). *Principios básicos del curriculum*. Buenos Aires, Argentina.

Universidad Autónoma de Guadalajara. (2011). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012, de Coceptos: [http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)

Val, I. d. (2001). *Sistemas de Salud: Diagnóstico y Planificación*. España: Díaz de Santos.

Valda Fernando. (10 de marzo de 2010). *El control Administrativo*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

Valda Juan. (12 de febrero de 2011). *Objetivos Organizacionales*. Recuperado el 05 de enero de 2013, de Funciones de los objetivos organizacionales: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>

Valor, L. C. (06 de mayo de 2005). *Instituto de Empresa (Business School)*. Recuperado el 28 de 01 de 2013, de <http://www.openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

Velandia, N. D. (2012).

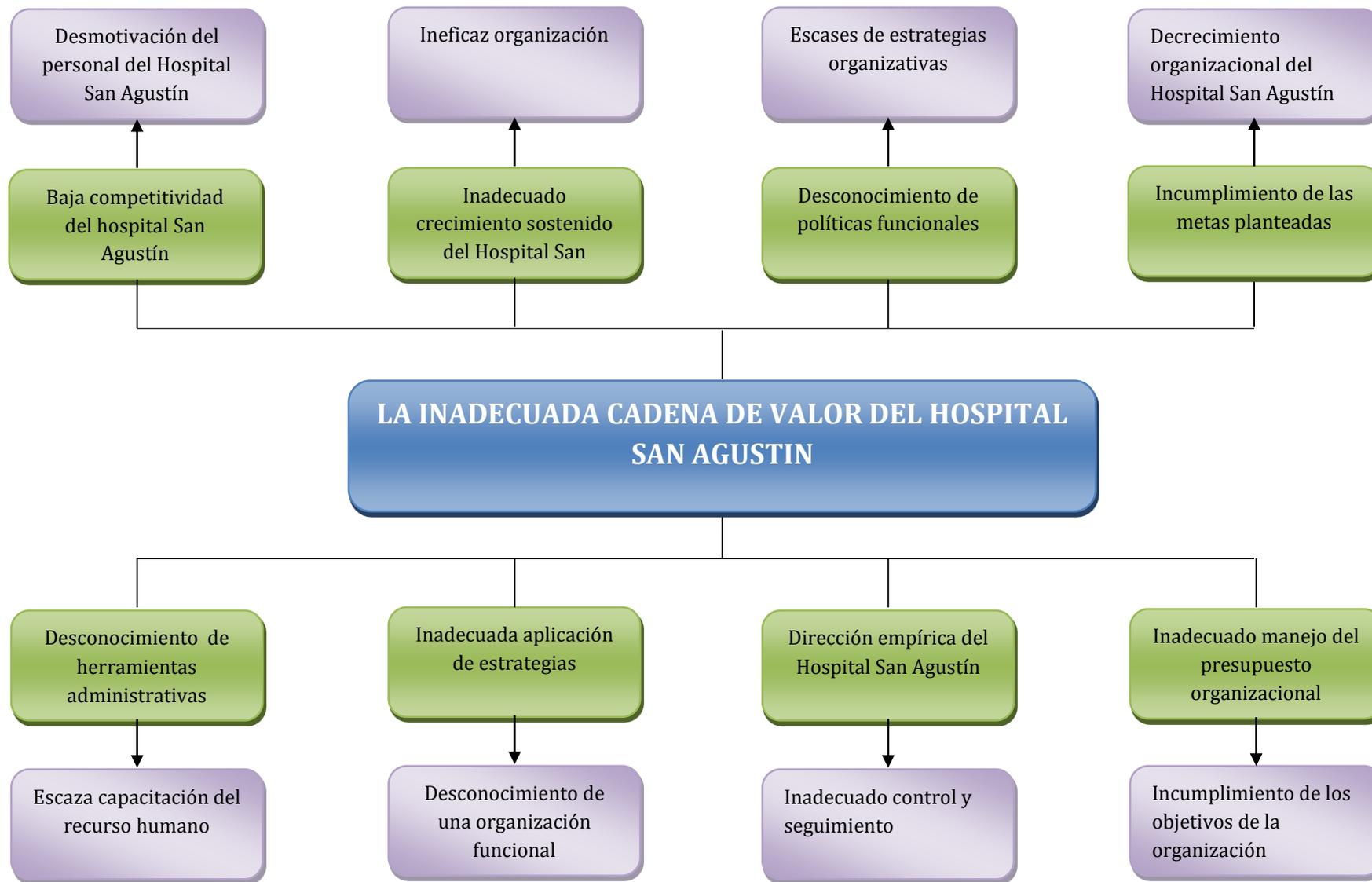
Viadè, A. (2003). *PSICOLOGIA DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO* (PRIMERA EDICIÓN ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogota: Digiprint Ltda.

WIKIPEDIA. (27 de 11 de 2012). *WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE*. Recuperado el 29 de 01 de 2013, de WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cadena\\_de\\_valor&action=history](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cadena_de_valor&action=history)

# ANEXOS

**Anexo N° 1: Árbol de problemas**



## Anexo N° 2: Cuestionario

En el presente cuestionario se valorara el conocimiento institucional, que usted tiene sobre el hospital san Agustín de la provincia de Cotopaxi por lo cual rogamos contestar las siguientes preguntas de una manera responsable ya que de esto dependerá el éxito de la propuesta que se quiere implementar en la institución.

1. ¿El Hospital San Agustín cuenta con un organigrama o esquema de organización?

- a. Si

b. No

2. ¿Cómo considera usted la aplicación de procedimientos del Hospital San Agustín?

- a. Excelente   
b. Muy bueno   
c. Bueno   
d. Malo

3. ¿Cómo las funciones del personal satisfacen los objetivos de la institución?

- a. Excelente   
b. Muy bueno   
c. Bueno   
d. Malo

4. La Institución cuenta con un plan Estratégico

- a. Si

- b. No
- c. No se
5. ¿El seguimiento del plan estratégico que se da en el periodo considera usted que es?
- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo
6. ¿Usted está satisfecho con las actividades primarias y secundarias de la institución?
- Servicio de Ambulancia
  - Sala de Emergencia las 24 horas
  - Implementos quirúrgicos de calidad
  - Personal sustituto calificado
- a. Satisfecho
- b. Insatisfecho
- c. Neutro
- d. Parcial
7. ¿Los proveedores de la institución han cumplido con la entrega de los productos médicos a cabalidad y sin ningún contratiempo?
- a. Si
- b. No
- c. Más o menos
- d. Nose
8. ¿Usted está conforme con la entrega de los medicamentos que recibe usted por parte de la institución?
- a. Conforme
- b. Inconforme
- c. Neutro
9. ¿Al mejorar la cadena de valor mejorara el rendimiento de la institución?
- a. Si
-

- b. No
- c. Tal vez
- d. A veces

10. ¿Cree usted que el hospital siempre se ha enfocado a satisfacer las necesidades de los pacientes?

- a. Si
- b. No
- c. Nose