

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE
LOS LABORATORIOS CLÍNICOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DEL
SECTOR URBANO DE LA CIUDAD DE COTACACHI, PROVINCIA
DE IMBABURA.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

JENNY GABRIELA PORTILLA JIMÉNEZ

jennyportilla2804@gmail.com

Director: Dr. Javier Blandín

jablal@hotmail.com

DECLARACIÓN

Yo, Jenny Gabriela Portilla Jiménez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Jenny Gabriela Portilla Jiménez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jenny Gabriela Portilla Jiménez bajo mi supervisión.

Dr. Javier Blandín

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas que me acogieron en sus trabajos y me brindaron toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

A mi director de tesis Eco. Javier Blandín por su apoyo permanente a lo largo de este trabajo.

A los ingenieros Xavier Oña y Xavier Unda por sus acertados consejos que mejoraron este trabajo de investigación.

A mis padres Poema y Manuel por ser ejemplo de templanza y paciencia, porque como ellos dicen todo llega.

Al amor de mi vida Leonel por no dejar que me caiga aún cuando todo parecía perdido, por ser coautor de cada uno de mis logros, por toda la paciencia que siempre me ha brindado y por creer mas que yo misma en mí.

DEDICATORIA

A quien tenga la paciencia de leerlo porque yo tuve la paciencia de esperar a que me dejen presentarlo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1	INTRODUCCIÓN.....14
1.1	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA..... 2
1.2	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA..... 2
2	MARCO TEÓRICO..... 4
2.1	CANTÓN COTACACHI..... 4
2.2	CENTRO DE SALUD..... 4
2.3	LABORATORIO CLÍNICO..... 6
2.3.1	Laboratorio Clínico Público, En El Contexto Ecuatoriano..... 6
2.3.2	Laboratorio Clínico Privado, En El Contexto Ecuatoriano..... 7
2.4	LA TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS..... 8
2.4.1	La Competitividad..... 9
2.4.2	La Estrategia Empresarial..... 10
2.4.4	La Cadena de Valor..... 11
2.4.5	El Modelo De Las Cinco Fuerzas de Porter..... 13
2.4.6	Ventajas Competitivas en Laboratorios Clínicos..... 21
2.5	ESTUDIOS COMPARATIVOS..... 22
3	METODOLOGÍA..... 24
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS..... 24
3.1.1	Método Comparativo..... 24
3.1.2	Técnicas De Investigación y Procedimiento Metodológico..... 27
3.1.3	Definición del tamaño de la muestra..... 30
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES..... 33
4.1	LABORATORIOS CLÍNICOS EN COTACACHI..... 33

4.1.1	Sector Público	33
4.1.2	Sector Privado	45
4.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS PACIENTES O CLIENTES (DEL MERCADO)	57
4.3	ANÁLISIS COMPARATIVO	62
4.3.1	Análisis de resultados.....	68
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1	CONCLUSIONES	74
5.2	RECOMENDACIONES.....	76
	REFERENCIAS	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representación de la cadena de valor de una empresa.....	12
Figura 2: Modelo de las Cinco Fuerzas	13
Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas con indicadores.....	21
Figura 4: Organigrama de la Unidad de Atención Ambulatoria Cotacachi.....	34
Figura 5: Área de espera para atención.....	35
Figura 6: Área de toma y recepción de muestras.....	36
Figura 7: Área de realización de exámenes	36
Figura 8: Área de reporte de resultados	37
Figura 9: Cadena de Valor (Laboratorio público)	38
Figura 10: Sala de espera para atención.....	46
Figura 11: Área de recepción y toma de muestras	47
Figura 12: Área de realización de exámenes (a).....	47
Figura 13: Área de realización de exámenes (b).....	48
Figura 14: Área de realización de exámenes (c).....	48
Figura 15: Área de reporte de resultados	49
Figura 16: Cadena de Valor (Laboratorio Privado)	51
Figura 17: Procedencia de los pacientes del sector público.....	58
Figura 18: Preferencias de los pacientes sector público.....	59
Figura 19: Procedencia de los pacientes del sector privado	60
Figura 20: Preferencias de los pacientes sector privado	61
Figura 21: Precios del servicio.....	61
Figura 22: Promedios Fuerza 1: Rivalidad	63
Figura 23: Promedios Fuerza 2: Competidores potenciales.....	64
Figura 24: Promedios Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes.....	66
Figura 25: Promedios Fuerza 5: Poder de Negociación de los Proveedores.....	67
Figura 26: Promedio de las Fuerzas de Porter.....	68
Figura 27: Resultados de las encuestas en el sector público	88
Figura 28: Tiempo de espera para atención	88

Figura 29: Cumplimiento de tiempos de espera	89
Figura 30: Evaluación del servicio	89
Figura 31: Mecanismos de difusión del servicio	90
Figura 32: Preferencias de los usuarios.....	90
Figura 33: Resultados de las encuestas en el sector privado	91
Figura 34: Tiempo de espera para atención	91
Figura 35: Cumplimiento de tiempos de espera	92
Figura 36: Evaluación del servicio	92
Figura 37: Mecanismos de difusión del servicio	93
Figura 38: Preferencias de los usuarios.....	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de matriz comparativa	26
Tabla 2: Detalle de los entrevistados	29
Tabla 3: Valores estadísticos que toman las variables	30
Tabla 4: Listado de equipos del laboratorio público	44
Tabla 5: Listado de equipos del laboratorio privado	56
Tabla 6: Análisis Comparativo, Fuerza 1: Rivalidad	63
Tabla 7: Análisis Comparativo, Fuerza 2: Competidores potenciales.....	64
Tabla 8: Análisis Comparativo, Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes...	65
Tabla 9: Análisis Comparativo, Fuerza 5: Poder de negociación de proveedores	66
Tabla 10: Promedio general de las fuerzas de Porter	67

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Fotografías Externas de los Laboratorios.....	81
ANEXO B – Guía de entrevista Semiestructurada.....	82
ANEXO C – Modelo de Encuesta	85
ANEXO D – Reporte de Encuestas (Sector Público).....	88
ANEXO E – Reporte de encuestas (Sector Privado).....	91

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca de manera empírica comparar el sector público y privado en lo referente a sus ventajas competitivas, considerando para ello a los laboratorios clínicos como sujetos de estudio. Por medio de la Cadena de Valor y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se realizó una descripción de la situación actual de cada sector, que permitió identificar y comparar las ventajas competitivas.

Los resultados muestran que cada sector tiene ventajas competitivas de diversa índole sobre el otro, sin embargo a nivel global el sector privado es mas competitivo que el público.

Palabras Clave: Sector Público, Sector Privado, Laboratorio Clínico, Ventaja Competitiva, Cadena de valor, Modelo de las Cinco Fuerzas

ABSTRACT

This research seeks to empirically compare the public and private sector in terms of its competitive advantages, considering for it to clinical laboratories as study subjects. Through the Value Chain and Model Porter's Five Forces a description of the current situation in each sector, which allowed identify and compare the competitive advantages held.

The results show although each sector has competitive advantages of various kinds on the other, the private sector is more competitive than the public.

Keywords: Public Sector, Private Sector, Clinical Laboratory, Competitive Advantage, Value Chain, Model Five Forces.

1 INTRODUCCIÓN

Según la normativa del Ecuador desarrollada por el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2012), un laboratorio clínico ofrece

Servicios de salud con funciones técnico-complementarias, sean estos públicos o privados, en los que se realizan análisis clínicos generales o especializados de muestras o especímenes biológicos provenientes de individuos sanos o enfermos, cuyos resultados apoyan en la prevención, diagnóstico, tratamiento y monitoreo de los problemas de salud.

En la actualidad los laboratorios clínicos de Cotacachi intentan mejorar sus servicios para aumentar su contribución con la comunidad (en el caso del sector público) o para elevar su rentabilidad (en el caso del sector privado) pero no tienen definida una estrategia para hacerlo, por lo que implementan medidas aisladas que en ciertos casos les resultan favorables (disminución de costos, optimización de recursos, valor agregado, etc).

Al identificar las ventajas competitivas y realizar una comparación entre los sectores público y privado se puede hallar un camino para implementar mejoras que lleven al cumplimiento de los objetivos propios de cada empresa. Se genera entonces la necesidad de realizar un análisis comparativo entre las ventajas competitivas del sector público y privado de los laboratorios clínicos

Es importante manifestar que este estudio corresponderá al análisis de la competitividad (ventajas competitivas) entre empresas ya que las diferentes variables para la identificación de ventajas competitivas dependen del enfoque del análisis, por ejemplo para Michael Porter (2003), la competitividad de un país o nación depende de las capacidades que tenga su industria (conjunto de sectores de empresas) para mejorar continuamente.

1.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la identificación de las ventajas competitivas de los laboratorios clínicos públicos y privados de la ciudad de Cotacachi, la investigación seguirá procedimientos metodológicos para un estudio de campo, con un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio y corte transversal.

Las unidades de estudio son: el laboratorio clínico público del IESS y el laboratorio clínico privado “Jordán” ubicados en la zona urbana de Cotacachi.

1.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En el marco del estudio de ventajas competitivas Abdel & Romo (2004) plantea que:

la industria, la región y el país pueden proporcionar un entorno que favorezca el desarrollo de las ventajas competitivas, pero es la empresa, en su papel de agente económico básico, la que responderá finalmente a este entorno al perfeccionar sus capacidades de transformar insumos en bienes y servicios con la máxima utilidad

Por lo tanto es procedente plantear un análisis desde el punto de vista de la empresa como tal, en este caso laboratorios clínicos públicos y privados, enfocándose en el sector de la salud.

Se realizó este estudio comparativo en la ciudad de Cotacachi, ubicada en la Provincia de Imbabura al norte de Ecuador, la misma que cuenta con laboratorios clínicos del sector público y privado. El organismo regulador de su operación es el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Mediante el trabajo de campo se pudo evidenciar que estas empresas no cuentan con una estrategia competitiva definida, por lo que la presente investigación buscó no solo identificar las ventajas competitivas de empresas públicas y privadas de cada sector y su comparación, sino la generación de

recomendaciones para que los laboratorios objetos de este estudio puedan considerarlas y aplicarlas.

Para la identificación de ventajas competitivas en los laboratorios clínicos públicos y privados de Cotacachi se puso en práctica los aportes de Porter (1979) quien por medio de su “Modelo de las Cinco Fuerzas” sostiene que la ventaja competitiva se crea y sustenta por las presiones competitivas que surgen en el ambiente productivo en el que se desenvuelve la empresa

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CANTÓN COTACACHI

El cantón Cotacachi, ubicado en la Provincia de Imbabura, cuenta con 40.036 habitantes (INEC, 2010), está conformado por diez parroquias, 2 urbanas y 8 rurales. En la zona urbana viven 7.489 personas (Cotacachi, 2014).

El cantón Cotacachi se encuentra en la Zona 1 de planificación territorial, representa el 36,8% del territorio de la provincia de Imbabura, cuenta con el 9.7% de población en relación con la provincia (SENPLADES, 2014).

En el cantón se identifican cuatro grupos étnicos que son: afroamericanos con un 2,22% de presencia, indígenas 37,29% de presencia, mestizos con un 58,73% de presencia y blancos con un 1,76% de presencia (Cotacachi, 2014).

Las principales actividades económicas del cantón Cotacachi son: la agricultura y ganadería con una representación del 40,4%, las industrias manufactureras con un 16,5% y el comercio al por mayor y menor con un 9,8% (SENPLADES, 2014).

2.2 CENTRO DE SALUD

En el Anuario de Estadísticas de Salud del INEC (2013) se define al “Centro de salud” como:

La unidad operativa que brinda servicios integrados e integrales de fomento, promoción, prevención, recuperación de la salud y atención odontológica. Dispone de servicios auxiliares de diagnóstico como laboratorio clínico y opcionalmente imagenología, promueve acciones de saneamiento ambiental y participación social. Está ubicado preferentemente en cabeceras provinciales y cantonales.

El Ministerio de Salud Pública (MSP) mediante el Acuerdo Ministerial 5212 (MSP, 2012), considera que:

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.

En este mismo Acuerdo Ministerial, se clasificó en el Artículo (1) a los centros de salud por niveles de atención y los definió mediante el Artículo (5) de la siguiente manera:

Primer Nivel de Atención: prestan servicios de prevención de enfermedades, rehabilitación y cuidados paliativos. Además, brindan atención de urgencia y emergencia atención en medicina y enfermería familiar/general, odontología, pediatría, farmacia institucional, y laboratorio de análisis clínico.

Segundo Nivel de Atención: prestan servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización. Constituye el escalón de referencia inmediata del Primer Nivel de Atención.

Tercer Nivel de Atención: El Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados.

Cuarto Nivel de Atención: Centros de experimentación clínica de alta especialidad.

Servicios de Apoyo, transversales a los Niveles de Atención: son los centros de diagnóstico y terapia.

En la actualidad, los servicios de salud en el perímetro urbano de Cotacachi, son ofrecidos a la comunidad por los siguientes centros (IESS, 2014):

- Hospital Asdrúbal de la Torre
- Unidad de Atención Ambulatoria IESS
- Dos Laboratorios Clínicos Privados
- Un consultorio pediátrico privado
- Seis consultorios médicos generales
- Cinco consultorios odontológicos

2.3 LABORATORIO CLÍNICO

Según (MSP, 2012) los laboratorios clínicos son:

servicios de apoyo diagnóstico en los que se realizan análisis clínicos generales o especializados en áreas determinadas de biología, microbiología, química, inmunología, hematología, inmuno-hematología, toxicología, genética y otras, de muestras biológicas de usuarios/pacientes con el objetivo de proveer información para el diagnóstico, prevención, tratamiento y/o seguimiento de enfermedades o la evolución del estado actual de seres humanos. Estos análisis incluyen procedimientos para determinar, medir o de algún modo describir la presencia o ausencia de diferentes sustancias o microorganismos.

Para Suardiaz, Cruz, & Colina, (2004) Laboratorio clínico es la “especialidad médica” usada como medio de diagnóstico la cual, resulta indispensable en la actualidad. Los exámenes de laboratorio tienen como objetivos: confirmar, descartar o pronosticar un diagnóstico, evaluar la evolución y complicaciones de la enfermedad así como los resultados del tratamiento entre otros.

En los laboratorios clínicos se aplican diferentes métodos de análisis que pueden ser: cuantitativo, proporcionando un número (como en el caso de la cifra de glucosa), cualitativo (positivo o negativo), o bien la identificación de microbios que causan una infección o células anormales relacionadas a diferentes enfermedades (Laboratorios Laclicsa, 2014).

2.3.1 Laboratorio Clínico Público, En El Contexto Ecuatoriano

El gasto en salud en relación al PIB que el Ecuador ha realizado desde el año 1995 – 2012 es en promedio del 5.43% con un mínimo en el año 1995 de 3.4% y un máximo de 7.32% en el 2010; es decir en la última década el Estado ecuatoriano ha incrementado la inversión en salud lo que indica que este sector más que nunca en la historia tiene la importancia de ser analizado. (Banco Mundial, 2010)

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo Nro. 32 señala que la salud es un derecho que el Estado debe garantizar, mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; indica que la prestación de servicios de salud (entre ellos se incluye a los laboratorios clínicos) se regirán por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Asamblea Constituyente, 2008).

Por lo tanto el Estado crea y administra las instituciones de salud que se encuentran distribuidas a nivel nacional y que llevan inmersos a laboratorios clínicos. Los entes reguladores son el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Es importante indicar también que según Jaime Carrera (2012) en su análisis desde el 2008 al 2012 el Ecuador ha incrementado el porcentaje en relación al PIB de gasto en Salud. Lo que indica que como Estado el Ecuador ha puesto especial interés en invertir para mejorar los servicios de salud.

2.3.2 Laboratorio Clínico Privado, En El Contexto Ecuatoriano

Un laboratorio clínico privado es aquella empresa con fines de lucro, de propiedad de una personería natural o jurídica, que a pedido de un médico, realiza los análisis requeridos, esto a fin de confirmar o descartar un diagnóstico, identificar factores de riesgo para prevenir enfermedades, o para dar seguimiento y control de una enfermedad, como parte del proceso de atención a la salud (Laboratorios Laclicsa, 2014).

Los dueños o directivos de los laboratorios clínicos privados ponen especial atención en controlar los procesos, mantener una infraestructura adecuada, mantener altos estándares de calidad para dar un buen servicio al paciente, todo esto con la intención de aumentar su cuota de mercado y mejorar sus utilidades. Por el contrario las empresas del sector público procuran ofrecer un servicio de calidad pero con fines sociales.

El sector empresarial en el Ecuador se caracteriza por la presencia masiva de pequeñas y medianas empresas (pymes), quienes soportan en gran medida el peso de acciones, responsabilidad y riesgos del desarrollo económico, y los laboratorios clínicos privados de la ciudad de Cotacachi son parte de las pymes del sector.

2.4 LA TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Según Peresson (2007):

Al definir ventaja como la superioridad o mejoría de alguien o algo con respecto a otra persona o cosa, y competitividad, como la capacidad de contender con otro, se puede definir de manera sencilla que la Ventaja Competitiva es la capacidad, habilidad o diferencia que posee un ente con respecto a otro, el cual lo hace superior y lo lleva a ganar en algún plano de competencia.

La teoría de ventajas competitivas fue desarrollada por Michael Porter (1997), quien indica que estas se generan y se sustentan en la estructura socioeconómica de un territorio. Este autor, inicialmente orientó la teoría de ventajas competitivas hacia el desarrollo en las naciones, sin embargo posteriormente cambió la concepción de la misma al aplicarla en la gestión aislada de los negocios, a la interacción de los actores empresariales y su entorno.

Abdel & Romo (2004) plantean que el enfoque para el estudio de la competitividad debe dividirse y tratarse según el nivel al cual se esté realizando el estudio, ya sea país, región, industria o empresa.

A nivel empresa es “la capacidad de competir en los mercados por bienes y servicios”, a nivel de industria es “el resultado de la competitividad de empresas individuales”, a nivel regional la competitividad gira entorno a la competitividad de las empresas y la repercusión que tiene esta sobre la propiedad y ubicación de las empresas; por último la competitividad a nivel nacional depende de la capacidad de su industria para innovar continuamente (Romo & Abdel, 2005). Esta investigación se centró en el primer enfoque “la empresa”.

A nivel empresarial las ventajas competitivas provienen de la capacidad que la empresa tiene para “satisfacer las necesidades de los consumidores con mas eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con mas eficiencia a un menor costo” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Porter (2010) señala que las ventajas competitivas se desarrollan mediante la mejora continua, la adaptación al cambio y la innovación de nuevos procesos (tecnología). Por lo tanto se fundamentan en la calidad de los productos y servicios diferenciados.

Existen dos mecanismos fundamentales para generar ventajas competitivas:

- El primero se enfoca en la reducción de costos. Comúnmente se usa en aquellas empresas que fabrican productos en serie, similares a los de su competencia. Para desarrollar ventajas competitivas con este enfoque es importante reducir al máximo los costos de producción y generar un mayor volumen de ventas y como consecuencia rendimientos superiores. Se basa en altos niveles de productividad.
- El segundo se enfoca en una diferenciación de los bienes y servicios que la empresa pone a disposición de los clientes. Un alto valor agregado de sus productos permite comercializarlos con un precio superior.

Las ventajas competitivas entonces solo son ventajas si es que generan a la empresa mayor rentabilidad.

2.4.1 La Competitividad

La competitividad se define como “la posición relativa de las empresas frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible”, por lo tanto la competitividad se consigue a través de mantener ventajas competitivas en la empresa y lograr diferenciarse de la competencia directa (Porter, 2010).

Según Warner (2002) en su nota informativa elaborada para el Banco Interamericano de Desarrollo:

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

La competitividad o ventaja competitiva es impulsada y medida dentro de las empresas por la diferencia en capacidad de transformar los insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (Kogut, 1985).

De acuerdo con Thompson et al. (2012) esa capacidad, está directamente relacionada con la estrategia propia de cada empresa.

2.4.2 La Estrategia Empresarial

Considerando que la empresa se ubica en el centro del análisis de la competitividad, Michael Porter define a la ventaja competitiva como “el valor que una empresa logra crear para sus clientes” (Porter, 2010). Para poder crear este valor, es fundamental que las empresas sigan una estrategia perfectamente bien definida por ellas mismas.

Thompson et al (2012) señalan que la estrategia de una empresa, contiene “las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”.

Según Porter (1997), la estrategia busca además que las ventajas competitivas que se generen en una empresa sean sustentables o duraderas, de esa forma se sostienen a los compradores o se mantienen a los demás competidores incapaces de superarla. Es por eso que la estrategia empresarial debe ser dinámica y puede variar con el tiempo ajustándose a diferentes escenarios de competencia.

Para este mismo autor, la estrategia de una empresa, rara vez se constituye de opciones sencillas, pues se busca competir haciendo lo que las demás empresas “no hacen o no pueden hacer”, de tal forma que se logre una distinción que genere una ventaja competitiva. Para poder encontrar las ventajas competitivas que una empresa considera como estrategia para generar rentabilidad en un tiempo determinado, se debe responder a una pregunta: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? Responder a esta interrogante implica un análisis integral del estado actual de una empresa, considerando el interior y el exterior de la misma.

En una empresa hay que determinar las ventajas competitivas desde el punto de vista interno y externo, a fin de definir lo que la empresa está haciendo y cómo lo debe hacer, debido a que en muchas ocasiones la estima del cliente no coincide con lo que la empresa está haciendo (Sáez de Viteri, 2000).

Según Thompson et al. (2012) para determinar las ventajas competitivas existentes en una empresa se deberá comparar las competencias clave que exige el medio en el que se desarrolla la empresa (análisis externo) con las competencias (fortalezas) que posee la empresa (análisis interno), esto con el fin de detectar las ventajas competitivas que posee la empresa en relación a sus principales competidores, y aquellas que puede llegar a desarrollar al explotar sus competencias.

Las fuentes de la ventaja competitiva se determinan al interior de la empresa a través de su cadena de valor y los componentes del ambiente competitivo externo se determinan por medio del “Modelo de las Cinco Fuerzas”.

2.4.4 La Cadena de Valor

Esta es una herramienta desarrollada por Porter (1985) que permite categorizar a las actividades internas que generan valor añadido en la empresa y las actividades relacionadas con el soporte de la misma para obtener ventajas competitivas. Genéricamente, se dividen las actividades de la empresa en dos grupos principales que son:

- **Actividades Primarias:** estas actividades tienen como función la creación de valor para los clientes. Dentro de ellas se encuentran: abastecimiento, producción (operaciones), distribución, marketing y ventas, servicios post-venta.
- **Actividades de Apoyo:** cuya función es facilitar o mejorar la ejecución de las actividades primarias. Dentro de ellas se encuentran: gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo, administración general de la empresa.

A continuación se muestra una figura que engloba la cadena de valor general de una empresa:



Figura 1: Representación de la cadena de valor de una empresa.

Fuente: (Thompson et al., 2012)

Thompson et al (2012) indican que el principal beneficio de analizar la cadena de valor de una empresa es poder compararla “actividad por actividad” para ir evaluando la situación actual y la generación de valor de la empresa versus sus competidores.

Porter (1997) considera que si se busca definir la situación actual de una empresa, se deben analizar detenidamente sus actividades creadoras de valor, de esa manera se puede encontrar la forma en que la empresa ha definido su estrategia para sus clientes.

2.4.5 El Modelo De Las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (1997) manifiesta que “El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite”.

Para este mismo autor, la competencia y su naturaleza cumplen un papel fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas, el ambiente competitivo externo de la empresa es un conjunto de presiones agrupadas en cinco áreas, que si la empresa logra enfrentar y cambiar a su favor generará ventajas competitivas que mejorarán su rentabilidad. Es por eso que este modelo se constituye en una herramienta muy poderosa que permite para una empresa o sector diagnosticar las presiones competitivas (fuerzas) o afectaciones a las que está expuesto, y evaluar la importancia de cada una de ellas y de su conjunto.

A continuación se ilustra el “Modelo de las Cinco Fuerzas” de Porter:

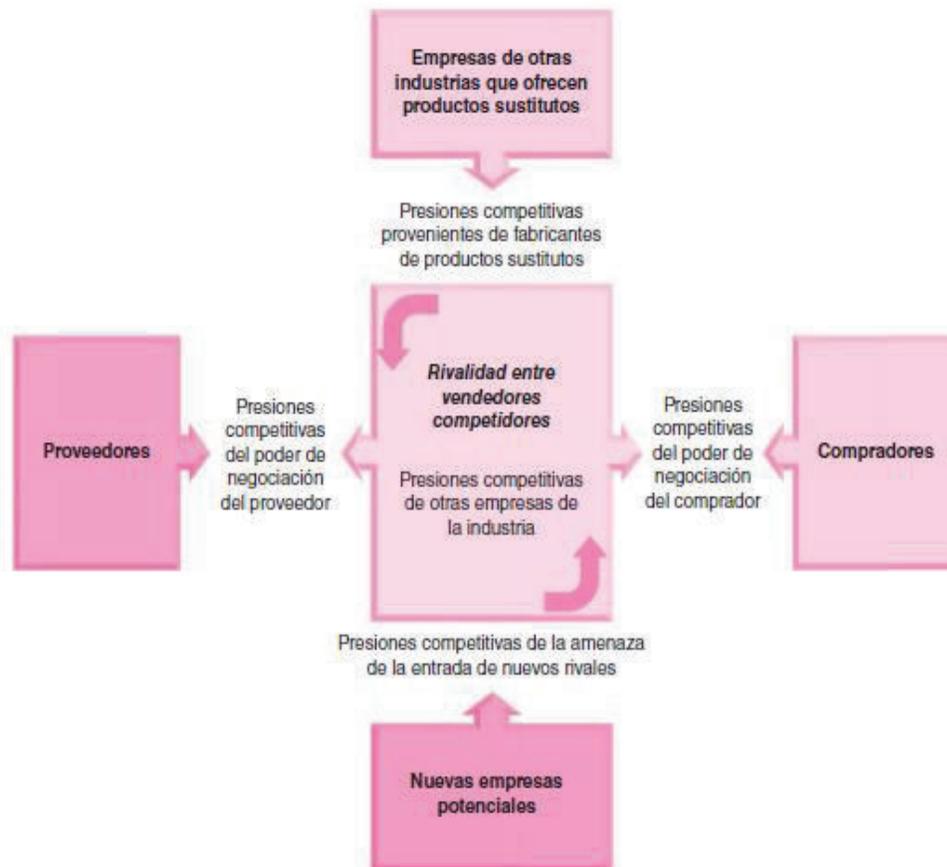


Figura 2: Modelo de las Cinco Fuerzas

Fuente: Porter (1979), Citado en Thompson et al (2012)

De acuerdo con Michael Porter (1979), Thompson et al (2012) y otros autores, el “Modelo las Cinco Fuerzas” y los indicadores mas comunes que constituyen cada fuerza se describen a continuación:

1.- Rivalidad entre competidores existentes: es por lo general la fuerza más poderosa, pues se vincula estrechamente con la rentabilidad de la empresa. Tiene que ver con las presiones entre los competidores existentes (empresas) por obtener la preferencia de los compradores (mercado). Los competidores optan por emplear cualquier alternativa contemplada en su estrategia o idear nuevas alternativas a fin de generar ventajas competitivas sobre sus rivales, reforzar su posición en el mercado y obtener ganancias. Se genera un mecanismo dinámico de acción y reacción que se mantiene evolucionando continuamente. Los indicadores de la presión competitiva que ejerce esta fuerza y que emplean las empresas en cuanto a los bienes o servicios que ofrecen suelen ser:

- **Concentración:** es decir la cantidad de empresas existentes en el mercado. En un escenario donde exista una gran cantidad de empresas la rivalidad tiende a ser muy alta. Esta misma tendencia se mantiene en un oligopolio pero puede volverse inexistente cuando existe una sola empresa (monopolio).
- **Diversidad de los competidores:** diferencias en costos, o exclusividad de servicios entre las empresas. Un mercado puede volverse muy competitivo si las empresas no son muy diversas entre sí.
- **Costos fijos elevados:** si los costos fijos de una empresa son elevados esta se vuelve mucho menos competitiva.
- **Diferenciación entre los productos:** Un producto (o servicio) se vuelve diferente gracias a sus características, según sus usos, presentación o aplicaciones puede volverse incluso único en el mercado. Empresas con mayor diversidad de productos tienen menores presiones competitivas.

- **Grupos empresariales:** La intervención de potentes grupos comprando empresas pequeñas puede aumentar la rivalidad entre empresas. Esta intervención se relaciona a la intención de los grupos más fuertes por entrar en el mercado.
- **Crecimiento de la demanda:** Este fenómeno genera rivalidad entre empresas cuando éstas buscan adueñarse de las nuevas cuotas de mercado.
- **Barreras de salida:** Ciertos factores restringen la salida de las empresas de sector productivo como: costos de salida; Interrelación estratégica con otros negocios; barreras emocionales; restricciones gubernamentales. Las barreras de salida favorecen a la concentración de empresas lo que puede causar presiones competitivas.
- **Equilibrio entre capacidad y producción:** A mayor desequilibrio entre la potencial capacidad productiva de una empresa y su producción real, habrá más rivalidad.
- **Efectos de demostración:** la rivalidad interempresarial aumenta conforme las empresas buscan captar mercados nuevos o consolidarse en los ya existentes.

2.- Competidores Potenciales (nuevos actores): La amenaza del ingreso de nuevos actores al mercado genera presiones cuando estos poseen competencias y capacidades para vencer las barreras de entrada y volverse una real competencia para las empresas ya existentes, esto genera en ellas la necesidad de invertir y/o replantear su estrategia para mantener su competitividad en el sector. Los indicadores que definen si la amenaza de los nuevos actores representa una presión competitiva importante suelen ser los siguientes:

- **Economías de escala:** conceptualmente las “economías de escala” implican que el aumento en el volumen de producción genera una reducción en el costo unitario de los productos, “cuanto más se produce

más barato sale”. Los competidores potenciales pueden emplear estrategias como el desarrollo o aplicación de tecnologías para reducir los costos de producción.

- **Curva de experiencia:** Tiene que ver con el “saber hacer” (know how) que acumula una empresa. Los potenciales competidores generan alta presión competitiva si poseen ese conocimiento.
- **Requisitos de capital:** Se requiere que los potenciales competidores posean un mínimo de capital (fijo y circulante) para la infraestructura, equipamiento, procesos industriales, comerciales, marketing, etc.
- **Acceso a insumos:** Los potenciales competidores deben tener acceso a insumos para poder producir a la par de las empresas del sector.
- **Acceso a canales de distribución:** Implica la capacidad de los potenciales competidores de comercializar sus productos o servicios por los canales y en los mercados ya existentes. Generalmente los nuevos competidores tienen que establecer sus propios mecanismos y canales de distribución lo que implica el aumento en sus costos. Las empresas ya establecidas dificultan el acceso los canales existentes a los nuevos competidores aumentando con ello la rivalidad entre empresas.
- **Identificación de marca:** Con el transcurso del tiempo las empresas van consolidando su posición en el mercado a través de su marca, la cual tiene que ver con una imagen, y valores como credibilidad y seriedad.
- **Diferenciación del producto:** Los potenciales competidores se vuelven una amenaza si son capaces de ofrecer productos diferenciados o exclusivos para cada cliente, lo que atraería al mismo restándole ganancias a las empresas ya existentes.
- **Barreras gubernamentales:** Aunque el rol del gobierno es garantizar la igualdad de condiciones para la competencia, también la restringe mediante normas, licencias y requisitos para el ingreso de nuevos competidores.

3.- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos se vuelven una amenaza y generan presiones competitivas cuando los compradores los consideran como una opción válida para satisfacer su necesidad.

De acuerdo con Anaya & Triana (2012) en los servicios de salud no existen sustitutos que no pongan en riesgo la salud de los pacientes.

4.- Poder de negociación de los compradores (Clientes): La relación empresa-compradores genera fuerzas competitivas fuertes o débiles si los clientes logran un poder de negociación determinado que les facilite obtener beneficios relacionados con los precios u otras condiciones como tiempos de entrega para la compra-venta de bienes o servicios. Los compradores individuales rara vez tienen poder de negociación, sin embargo los grandes consumidores generalmente consiguen beneficios. El poder de negociación de los compradores se define mediante los siguientes indicadores:

- **Cantidad (Disponibilidad) de compradores:** Cuando en el mercado hay pocos compradores o un solo comprador (monopsonio) el poder de negociación es alto, por el contrario si hay una cantidad importante de compradores su poder es bajo o nulo.
- **Tipos de productos o servicios:** Los compradores adquieren poder si se trata de bienes o servicios de alto valor o de lujo, pero pierden poder si dichos bienes son necesarios, de bajo costo y además limitados.
- **Volumen de compra:** Cuando un cliente realiza compras o demanda productos o servicios que alcanzan un elevado valor económico, éste podrá presionar a la empresa para obtener beneficios relacionados con descuentos, facilidades de pago, preferencias para nuevas compras, entre otros.
- **Diferenciación:** Los clientes adquieren mayor poder de negociación cuando los productos o servicios disponibles son homogéneos o no tienen diferencia al comprarse en una empresa o en otra. La diferenciación de los

productos le otorga a la empresa la capacidad de negociarlos una manera más beneficiosa debido a que no tienen competencia directa o no hay fácil acceso a productos sustitutos.

- **Información acerca de los proveedores (empresas):** El cliente adquiere mayor poder de negociación si posee información amplia de toda la gama de productos o servicios ofertados para así poder comparar sus características y precios.
- **Productos sustitutos:** El acceso a productos sustitutos le otorga al comprador mayor poder de negociación.

5.- Poder de negociación de los proveedores: La relación proveedor-empresa genera fuerzas competitivas fuertes o débiles, dependiendo de si los proveedores tienen un poder de negociación tan importante como para influir en la oferta de la empresa según su conveniencia. La función del proveedor es trascendental ya que sin sus insumos la actividad económica no puede desarrollarse. Es por eso que si los proveedores alcanzan una posición ventajosa pueden controlar la oferta de bienes o servicios de la empresa y aventajarse económicamente de la actividad de la misma. Pero si la empresa es capaz de negociar convenientemente, los beneficios económicos que genera su actividad se quedan en ella. La negociación entre proveedor y empresa generalmente está contemplada por los siguientes indicadores:

- **Concentración (disponibilidad) de proveedores:** Si se dispone de una concentración o conjunto de proveedores estos generan menor presión y resulta más sencillo para las empresas negociar. Por el contrario, si la provisión de insumos hacia las empresas se realiza por uno o pocos proveedores, estos adquieren la capacidad de fijar precios y poner condiciones a las empresas para su abastecimiento.
- **Importancia del volumen de insumos adquiridos:** El volumen de insumos adquiridos por parte de las empresas les otorga en caso de ser grande la capacidad de negociar para obtener beneficios como precios

más convenientes, facilidades de pago o hasta convenios de exclusividad entre proveedor y empresa.

- **Diferenciación de insumos:** Si los insumos de los proveedores tienen alguna diferenciación con los insumos de otros proveedores esto les permite generar presiones competitivas.
- **Costos de cambio:** Si la empresa incurre en costos extras para cambiar de proveedor, esto les da un relativo poder a los proveedores frecuentes.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Los proveedores pierden su poder frente a la empresa si esta tiene acceso a insumos sustitutos.
- **Impacto de los insumos:** Se busca evaluar el efecto de los insumos tradicionalmente ofrecidos por los proveedores en la calidad del producto final de las empresas. Si los insumos elevan la calidad de los productos, los proveedores adquieren poder competitivo.
- **Diferenciación del producto:** Los proveedores cuyos insumos son altamente diferenciados tienden a perder poder de negociación por el costo de estos insumos.

Porter (1997) explica que una vez que se identifiquen y comprendan las presiones competitivas que ejerce cada fuerza, se debe analizar integralmente los resultados de la aplicación del modelo para determinar si la actividad de la empresa se vuelve rentable para ella (que es lo esperado), para sus competidores, para sus proveedores o para el mercado.

Este autor plantea que como regla generalizada “mientras mas intenso sea el efecto de las cinco fuerzas competitivas, menor será la rentabilidad de las empresas” Porter (1997) citado en Thompson et al (2012). Por lo que como estrategia, la empresa debe buscar que las fuerzas sean lo mas débiles como sea posible, así sus ventajas competitivas pueden ser mayores. El hecho de que una empresa sufra un fuerte efecto en más de una fuerza no necesariamente se vuelve menos rentable, pero si implica que se deben enfrentar algunos factores

que le quitan competitividad y por lo tanto rentabilidad, por el contrario si los efectos de las fuerzas son débiles, la empresa se vuelve rentable, competitiva y se pueden esperar importantes ganancias, el ambiente competitivo ideal implica: tener proveedores y clientes en situaciones de negociación débiles; que no haya buenos sustitutos; altas barreras de entrada y moderada o baja rivalidad entre empresas.

El modelo es de gran alcance, pues llega a determinar la rentabilidad de un sector en términos del precio que pueden llegar a cobrar las empresas por sus bienes o servicios, los costos que pueden soportar, y el nivel de inversión necesario para competir. Para ello la intensidad de cada una de las fuerzas que es propia de cada empresa o sector debe cuantificarse a través de sus indicadores (Porter, 1997).

El mismo autor señala que el modelo se considera también como un sistema dinámico, debido a que la intensidad de sus fuerzas evoluciona con el tiempo y con las nuevas empresas que se incorporan al sector.

A continuación se resume el “Modelo de las Cinco Fuerzas” incluyendo sus respectivos indicadores (factores determinantes):

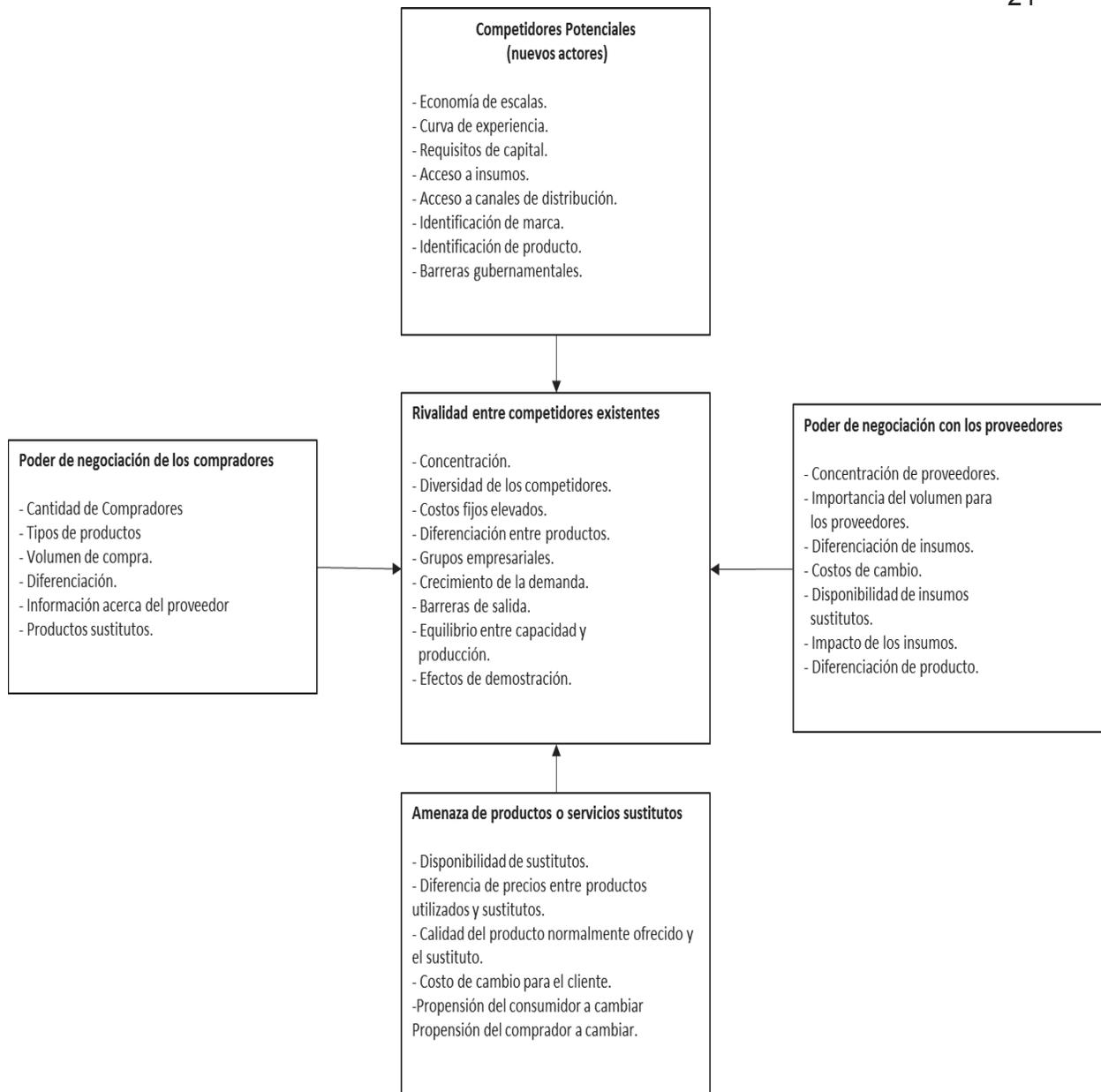


Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas con indicadores

Fuente: (Porter, 1997)

2.4.6 Ventajas Competitivas en Laboratorios Clínicos

La identificación de ventajas competitivas en laboratorios clínicos como en empresas de cualquier otro sector implica un análisis de casos localizados o puntuales, en los cuales influyen los valores, la cultura, la estructura productiva y económica tanto de la empresa como del entorno competitivo en que se desarrolla (Romo & Abdel, 2005).

De acuerdo con (Acevedo Márquez et al., 2008), este tipo de empresas buscan mantener sus ventajas competitivas debido a que conllevan a beneficios como:

- *Incrementar su rentabilidad*
- *Mantener e incrementar la participación en el mercado*
- *Llevar y mantener a la organización en un posicionamiento y nivel competitivo en el mercado*
- *Cumplir con las normas aplicables al laboratorio clínico.*
- *Incremento de satisfacción del cliente, entre otras*

Según Archive (2015), un laborartorio clínico puede generar ventajas competitivas respecto a otros laboratorios si logra las siguientes condiciones:

- *Contar con tecnología que le permita dar un servicio de calidad.*
- *Contar con un proceso productivo eficiente que le permite reducir costos, y ofrecer el servicio al mejor precio posible.*
- *Contar con un sistema informático que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente (pacientes).*
- *Contar con un sistema de distribución eficiente, lo que le permite entregar los resultados con la eficacia requerida.*
- *Contar con personal calificado, lo que le permite brindar un excelente servicio al cliente.*
- *Contar con una adecuada infraestructura, lo que permite brindar un ambiente cómodo y agradable a sus clientes.*
- *Contar con una buena ubicación, lo que le permite tener una mayor visibilidad para los consumidores.*

2.5 ESTUDIOS COMPARATIVOS

En el análisis realizado por Iturralde (2014) en su investigación denominada “El negocio invisible de la salud” realiza una comparación de varios centros de salud privados en el Ecuador, determinando cuál es el centro de salud con mayores ingresos económicos; de igual forma hace una comparación con las diferentes casas farmacéuticas en cuanto a ingresos, utilidad e impuestos; concluyendo que

todas las actividades de salud analizadas y comparadas en la investigación muestran altos niveles de concentración de activos y de riqueza.

El estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de servicios públicos de Bigné Alcañiz y otros (1997) realizado en España a 888 individuos usuarios entre otros del servicio público hospitalario, reflejó que “existe una percepción acerca de que la mayoría de los servicios públicos no funcionan por ser de titularidad pública, si bien no necesariamente los consideran malos o peores que los prestados por lo privado”, es decir que existe ya una ventaja competitiva para el sector privado en la percepción del cliente en relación al servicio público.

Los estudios comparativos en el presente trabajo se han concentrado en identificar cual sector (público o privado) posee un laboratorio clínico con ventajas competitivas sobre el otro y en qué consisten.

3 METODOLOGÍA

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El presente estudio comparativo de las ventajas competitivas de los laboratorios clínicos públicos y privados del sector urbano de la ciudad de Cotacachi, Provincia de Imbabura, tiene un enfoque cualitativo de alcance exploratorio por ser la primera investigación identificada de este tipo en la zona de estudio que da a conocer las ventajas competitivas de este servicio específicamente en este sector de la salud. Es de corte transversal debido a que fue llevado a cabo en el año 2015.

La identificación de ventajas competitivas se realizó mediante la aplicación del “Modelo de las Cinco Fuerzas” de Porter, (1979), la información requerida se obtuvo mediante la revisión de fuentes bibliográficas secundarias y la recopilación de la información en campo. La técnica de análisis utilizada en este trabajo de tesis es el método comparativo de estudio de casos, tomando como referencia al laboratorio clínico “Jordán” como caso de laboratorio clínico del sector privado y al laboratorio clínico del IESS como caso de laboratorio clínico del sector público.

La metodología empleada para este estudio se describe a continuación:

3.1.1 Método Comparativo

Según Pérez (2007):

“la comparación se presenta como un estrategia analítica con fines no solamente descriptivos sino también explicativos, un procedimiento orientado por sobre todo a poner hipótesis a prueba”

Según Marc Bloch (1930) citado en (Bronislawski, 1995), el método comparativo consiste en buscar y explicar las similitudes y las diferencias de dos series de naturaleza análoga, tomadas de medios sociales distintos.

Para Witold Kula (1983) citado en (Bronislaw, 1995), el análisis comparativo lleva a identificar rasgos y características comunes y diferentes para así precisar aquellos que son esenciales en una situación dada.

Según Marc Bloch (1930) Citado en (Alvarez, 2008) la ventaja del método comparativo radica en que supera los límites nacionales y cronológicos, en nuestro caso supera el límite de la procedencia de la empresa (público o privado), ya que permite al investigador tomar distancia del punto de observación y comparar las empresas de forma individual, evitando así que el investigador realice analogías erróneas al momento de concluir la comparación.

Aníbal Pérez (2007) indica que desde inicios de la década de los setenta, la comparación se establece como un procedimiento analítico central y es una estrategia analítica con fines descriptivos y explicativos, orientado por sobre todo a poner una hipótesis a prueba.

Por lo tanto el método comparativo incluye la observación de dos o más casos homogéneos como es el caso de ventajas competitivas en laboratorios clínicos, con el fin de encontrar sus semejanzas y diferencias; generando conclusiones generalizadas.

Según Pérez (2008) “una estrategia clásica para definir la muestra en un estudio comparativo consiste en seleccionar casos paradigmáticos del fenómeno que se desea explicar”, por lo tanto se ha seleccionado un laboratorio clínico público y uno privado en la ciudad de Cotacachi; generando así un estudio inductivo-deductivo a partir del estudio comparativo de estos dos casos de estudio, generalizar las conclusiones al sector estudiado, específicamente en ese espacio geográfico, estas conclusiones generalizadas permiten realizar predicciones que pueden llegar a confirmar o rechazar una afirmación establecida con anterioridad o hipótesis (Álvarez, 2003).

Para la aplicación el método comparativo se ejecutaron los siguientes pasos:

1. Se realizó una amplia descripción de los dos casos estudiados tanto el laboratorio clínico público como el privado, en función de sus respectivas

- cadenas de valor y entorno competitivo a fin de conocer el estado actual de cada sector. (Las técnicas de investigación aplicadas se describirán posteriormente).
2. Se aplicó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter de acuerdo con Thompson et al (2012) quien propone construir matrices comparativas (una matriz por cada fuerza) y calificar a criterio de la investigadora en una escala de (1 a 5) la intensidad de la fuerza (presión competitiva) que ejerce en la empresa cada uno de los indicadores de las fuerzas (descritos en la teoría), los aportes de este autor han sido descritos también por Espinoza (2014).
 3. A continuación se calificó la fuerza en su conjunto mediante el promedio de los indicadores y finalmente el promedio de todas las fuerzas tal como lo indica (Thompson et al., 2012). En los casos que el indicador no aplique al sector estudiado se colocó la notación (n/a). Cabe notar que cuanto mayor sea la calificación, mayor será la presión competitiva que sufre el laboratorio lo cual reduce la generación de ventajas competitivas.

La matriz comparativa permitió tabular la información y descubrir donde se encuentran las ventajas competitivas de cada sector. Un ejemplo de esta matriz se representa a continuación:

Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes

Nro.	Indicadores de la fuerza de Porter	Calificación (1-5)	
		Sector público	Sector privado
1			
2			
3			
PROMEDIO			

Tabla 1: Modelo de matriz comparativa

Elaboración: Autora

4. Con los resultados obtenidos se procedió a identificar las ventajas competitivas presentes en los laboratorios clínicos.
5. Se realizó el análisis de los resultados y se sacaron las respectivas conclusiones en base a las ventajas competitivas encontradas en cada caso.

Esta investigación parte de la recopilación de información secundaria, seguido del levantamiento de información en campo a partir de entrevistas semiestructuradas y encuestas, la posterior aplicación del método comparativo y finalizará con las conclusiones y el entendimiento de quien posee mayor ventaja competitiva entre los dos casos de estudio.

3.1.2 Técnicas De Investigación y Procedimiento Metodológico

Según Flick (2004) “los métodos cualitativos toman la comunicación del investigador con el campo y sus miembros como una parte explícita de la producción de conocimiento”, dando especial importancia a la interpretación y análisis de información del investigador.

El presente estudio fue de carácter cualitativo, Las técnicas de investigación empleadas fueron:

- Revisión de fuentes bibliográficas primarias y secundarias (documentos elaborados por los laboratorios, revistas científicas, textos, libros, páginas web, etc.).
- Levantamiento de información en campo que consistió en visitas guiadas a los laboratorios, observación directa de las actividades cotidianas, y la aplicación de entrevistas semiestructuradas al personal que labora en los laboratorios clínicos y encuestas a los pacientes de los laboratorios.

La entrevista semiestructurada es una técnica de recolección de información que permite al investigador la posibilidad de plantear preguntas orientadas hacia los temas de interés dando también cierta libertad al entrevistado de expresar su punto de vista sobre el tema tratado, se basa en una guía de entrevista pero el

entrevistador tiene la libertad de adicionar preguntas obtener mayor información sobre el tema (Hernández, Baptista, & Fernández, 2010).

Por lo tanto este tipo de entrevista permite disminuir la discrecionalidad o sesgo tanto del entrevistador como del entrevistado, ya que se utiliza una entrevista tipo cuestionario con preguntas analíticas y de respuestas lo más cerradas posible (Flick, 2004).

Cerda (1993) sugiere que cuando se realiza una investigación con enfoque cualitativo es aconsejable realizar al menos una prueba piloto de la entrevista con el fin de asegurarse de que la guía esté acorde a lo que se pretende encontrar en el estudio.

La encuesta es una técnica de recolección sistemática de datos que permite al investigador representar un universo conocido, tiene gran alcance debido a que se llega a muchas personas en este caso clientes (pacientes) de los dos laboratorios clínicos, la encuesta es útil para describir características de grandes poblaciones, son flexibles y económicas. Para disminuir la discrecionalidad o sesgo tanto del encuestador como del encuestado, se propone utilizar encuestas analíticas, de respuestas cerradas y de aplicación personalizada (Flick, 2004).

Es importante manifestar que incluso que según (Flick, 2004) a pesar de todos los controles metodológicos, en una investigación influyen los intereses de los implicados en la misma, incluso en la interpretación de datos, es por ello que se empleó herramientas estadísticas específicas que únicamente logran la disminución del sesgo no su eliminación.

Para el levantamiento de la información en campo se procedió de la siguiente manera:

1. Se contactó a los principales informantes de los laboratorios clínicos públicos y privados del área urbana de Cotacachi para definir el campo de investigación de donde se obtendrá la información.
2. Se elaboró la guía de entrevista y la encuesta analítica para la recolección de datos, ver anexos B (Guía de entrevista), y C (modelo de encuesta).

3. Se validó la guía de entrevista realizando una prueba piloto de la misma al Tlgo. Mikel Terán laboratorista clínico. De igual manera, se realizó una prueba piloto del modelo de encuesta aplicado a 10 pacientes del sector público con el fin de comprobar la comprensión de las preguntas que lo conforman y la duración de la misma.
4. Se hicieron visitas a los dos laboratorios clínicos en las cuales se mantuvieron conversaciones informales, y se aplicaron las entrevistas (a los responsables del laboratorio clínico) y encuestas (a los pacientes/clientes).

A continuación se detalla a los entrevistados:

NOMBRE	LABORATORIO	FECHA
Tlgo. Mikel Terán (prueba piloto)	Hospital Asdrúbal De La Torre	28 de noviembre 2015
Dra. Elsa Ruales Cabezas (responsable de laboratorio)	Unidad de Atención Ambulatoria IESS Cotacachi	03 de diciembre 2015
Lic. Jorge Andramunio (responsable de laboratorio)	Laboratorio Clínico Jordán	04 de diciembre 2015

Tabla 2: Detalle de los entrevistados

Elaboración: Autora

Entre los datos obtenidos en las entrevistas consta el promedio de pacientes atendidos diariamente en cada laboratorio.

5. Debido al elevado número de pacientes que acuden a recibir atención, surgió la necesidad de definir la muestra aleatoria adecuada para aplicar las encuestas.

3.1.3 Definición del tamaño de la muestra

Aguilar (2005) define que para un análisis cualitativo el tamaño de muestra es el correcto cuando satisface un nivel de confianza del 95% y la ecuación que se emplea para calcular el número de entrevistados es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Ecuación 1: Cálculo del número de entrevistados
Fuente: Aguilar (2005)

Nomenclatura:

n: número de encuestas

N: población total

Z: nivel de confianza

d: precisión absoluta

p: proporción aproximada del fenómeno

q: proporción de población que no representa el fenómeno

Para un nivel de confianza del 95% las variables toman los siguientes valores:

VARIABLE ESTADÍSTICA	VALOR
Z	1.96
P	0.05
Q	0.95
D	0.05

Tabla 3: Valores estadísticos que toman las variables
Fuente: (Aguilar, 2005)

Por lo tanto, para la investigación se realizaron las siguientes consideraciones:

- Aguilar (2005), señala que en investigaciones relacionadas con temas de salud es muy complejo estudiar a toda la población por lo que se vuelve fundamental realizar un muestreo que represente a la misma. Además indica que el tamaño de muestra define el tiempo que tomará realizar la investigación.
- Según Flick (2004) para estudios de corte transversal como el presente, lo que interesa es averiguar un estado situacional en un determinado momento, lo que equivale a realizar una “fotografía instantánea”. Por lo que el tiempo de recolección de información debe ser lo mas breve posible, por lo tanto para esta investigación se definió el tamaño de la población considerando diez días laborables.
- Se acepta un nivel de confianza del 95%, por lo que según lo indicado anteriormente se emplean los valores de las variables de la tabla 3 para calcular el tamaño de la muestra.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en los laboratorios se conoció la cantidad de pacientes que atiende cada establecimiento, los cálculos realizados para definir el número de encuestas se muestran a continuación:

Para el caso del **laboratorio público** tomando en cuenta que en la entrevista se dio a conocer que se atienden a un promedio de 30 pacientes diarios, la población total es de $N = 300$ pacientes en diez días laborables, el total de personas encuestadas es el siguiente:

$$n = \frac{300 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (300 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 59 \text{ encuestados}$$

Y para el caso del **laboratorio privado** tomando en cuenta que en la entrevista se dio a conocer que se atienden a un promedio de 20 pacientes diarios, la población total es de $N = 200$ pacientes en diez días laborables, el total de personas encuestadas es el siguiente:

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (300 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 54 \text{ encuestados}$$

El total de encuestas realizadas fue de $n = 113$

Para la definición del número de días a realizar la encuesta se consideró:

- El horario de recepción de muestras del laboratorio público es de 7h00 a 9h00 y en el laboratorio privado de 7h00 a 10h00.
- La duración de la encuesta según la prueba piloto fue en promedio de 10 minutos por encuesta.
- El número de encuestadores es 1 (la investigadora).

De acuerdo a lo expuesto, y asumiendo que la afluencia de pacientes es mayor en la primera hora de la mañana se distribuyó una hora de aplicación de encuestas para cada laboratorio diariamente (6 encuestas diarias en cada laboratorio).

Por lo tanto se realizaron en promedio 12 encuestas diarias, lo que dio como resultado la necesidad de aplicar la encuesta durante 10 días laborables a fin de cumplir las 113 encuestas. El período de aplicación de encuestas fue desde el 08 de diciembre de 2015 hasta el 21 de diciembre del 2015.

La información obtenida en el trabajo de campo, permitió realizar una descripción detallada de ambos sectores, a partir de la cual se plantearon las matrices comparativas en donde se identificaron las ventajas competitivas de acuerdo a los aportes teóricos de Porter, para obtener finalmente las conclusiones y recomendaciones.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 LABORATORIOS CLÍNICOS EN COTACACHI

Dentro del perímetro urbano del cantón, existen cuatro laboratorios clínicos, de los cuales dos pertenecen al sector público y son: el del Hospital Asdrúbal de la Torre, y el de la Unidad de Atención Ambulatoria IESS de Cotacachi; los laboratorios privados son: “Laboratorio Clínico Winner”, y “Laboratorio Clínico Bacteriológico Jordán”.

4.1.1 Sector Público

Para el análisis del sector público, la presente investigación se llevó a cabo en el laboratorio clínico de la Unidad de Atención Ambulatoria (IESS) tipo A de Cotacachi, la misma que presta sus servicios a la comunidad desde julio de 1980.

De acuerdo a su estructura y características, el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2012) considera a esta Unidad de Atención Ambulatoria como unidad de primer nivel de atención. Está ubicada en la calle Pedro Moncayo y Modesto Peñaherrera, detrás del Municipio.

La cartera de servicios y la duración de la jornada diaria de trabajo es la siguiente:

- Consulta externa (8 horas)
- Medicina familiar (8 horas)
- Medicina General (8 horas)
- Pediatría (8 horas)
- Emergencia (8 horas)
- Información y estadística (8 horas)
- Odontología (8 horas)
- Laboratorio clínico (8 horas)
- Ambulancia (8 horas)
- Farmacia (8 horas)

El organigrama actual de la unidad es el siguiente:

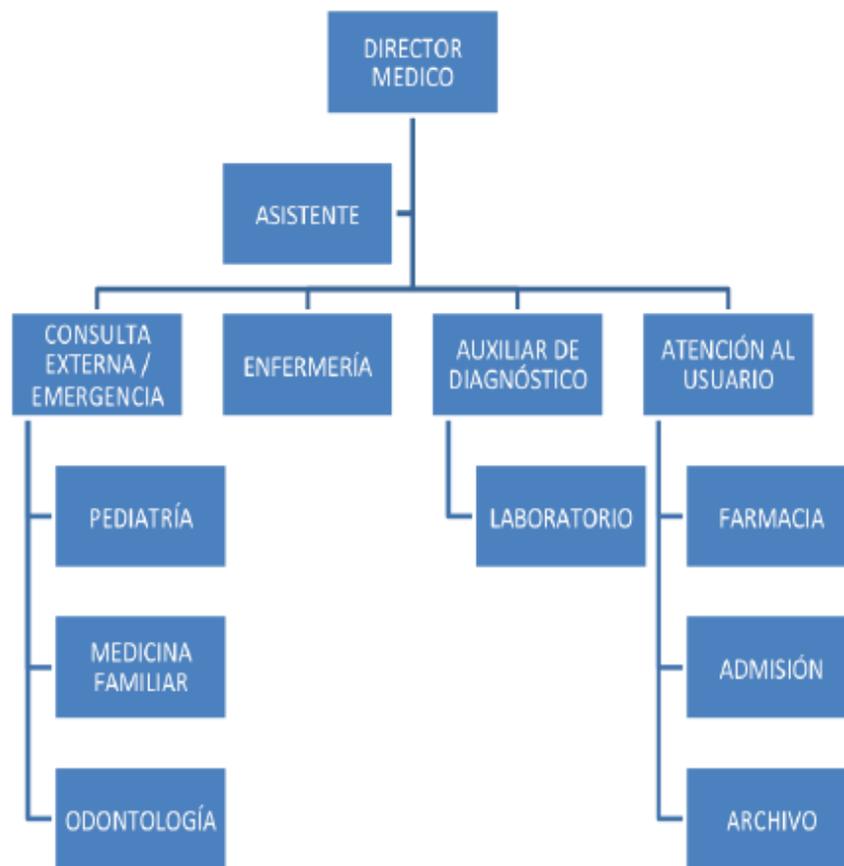


Figura 4: Organigrama de la Unidad de Atención Ambulatoria Cotacachi

Fuente: Plan Médico Funcional (IESS, 2014)

El laboratorio clínico de esta unidad de acuerdo al Ministerio de Salud Pública (IESS, 2014) es un servicio de apoyo, que se encuentra en funcionamiento desde el 16 de abril de 1990. Se trata de un laboratorio clínico automatizado que ocupa un área de 20.83 m² y está destinado de forma exclusiva a la recepción y/o toma de muestras para la elaboración de exámenes empleando métodos de análisis cualitativos y cuantitativos por medio de procedimientos manuales y automáticos.

El Gobierno del Ecuador ha difundido campañas para que nuevos sectores poblacionales como los menores de edad y las amas de casa tengan acceso a servicios de salud, por lo que la demanda del servicio es mayor a la capacidad de atención del laboratorio y continua con una tendencia creciente. Por esa razón

existe el interés dentro del laboratorio por mejorar y aumentar sus servicios aunque no hay una estrategia definida para ello. El promedio diario de atención es de 30 pacientes.

Las actividades de los laboratorios clínicos públicos son independientes entre sí en cada cantón, es decir, no existen convenios, redes o alianzas de ninguna índole, de ahí que cuando los requerimientos de los pacientes están fuera de la gama de servicios, se deben trasladar desde Cotacachi hacia otra ciudad (generalmente Ibarra o Quito) para ser atendidos por el laboratorio de otro Centro de Salud Público o acudir a un laboratorio particular en Cotacachi, lo que en ambos casos demandan gastos.

Mediante la encuesta realizada en esta investigación, se pudo constatar que la totalidad de los encuestados considera que la infraestructura del laboratorio es adecuada y está acorde a los servicios que presta.

El laboratorio cuenta con los siguientes ambientes:

- Sala de espera (de uso general, no exclusiva para el laboratorio)

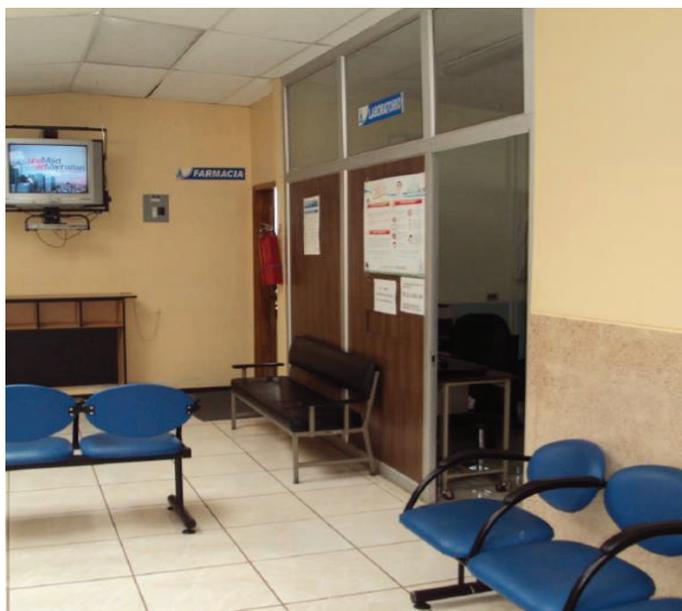


Figura 5: Área de espera para atención

- Área común de recepción y toma de muestras



Figura 6: Área de toma y recepción de muestras

- Área de realización de exámenes



Figura 7: Área de realización de exámenes

- Área de reporte de resultados.

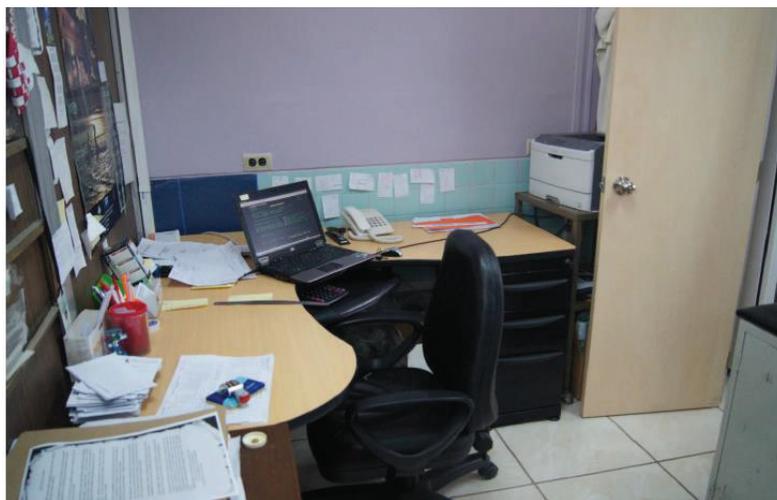


Figura 8: Área de reporte de resultados

A partir de la información obtenida en esta investigación, se ha construido una cadena de valor en la cual se especifican las actividades primarias y de apoyo que se realizan a diario en el laboratorio:

Actividades Primarias:

- Recepción de muestras
- Toma e identificación de muestras
- Realización de los exámenes (análisis de laboratorio)
- Reporte de resultados

Actividades de apoyo:

- Administrativas: Entrega de turnos, atención a los pacientes, elaboración de informes (mensuales y anuales).
- Adquisiciones: Control de stock de materiales y reactivos, selección de proveedores de insumos y de servicios.
- Materiales y desechos: Preparación de materiales y reactivos, lavado de material, disposición de desechos
- Calibración y mantenimiento: Inspección y calibración de equipos, mantenimiento de equipos e infraestructura

Y la cadena de valor se ilustra a continuación:

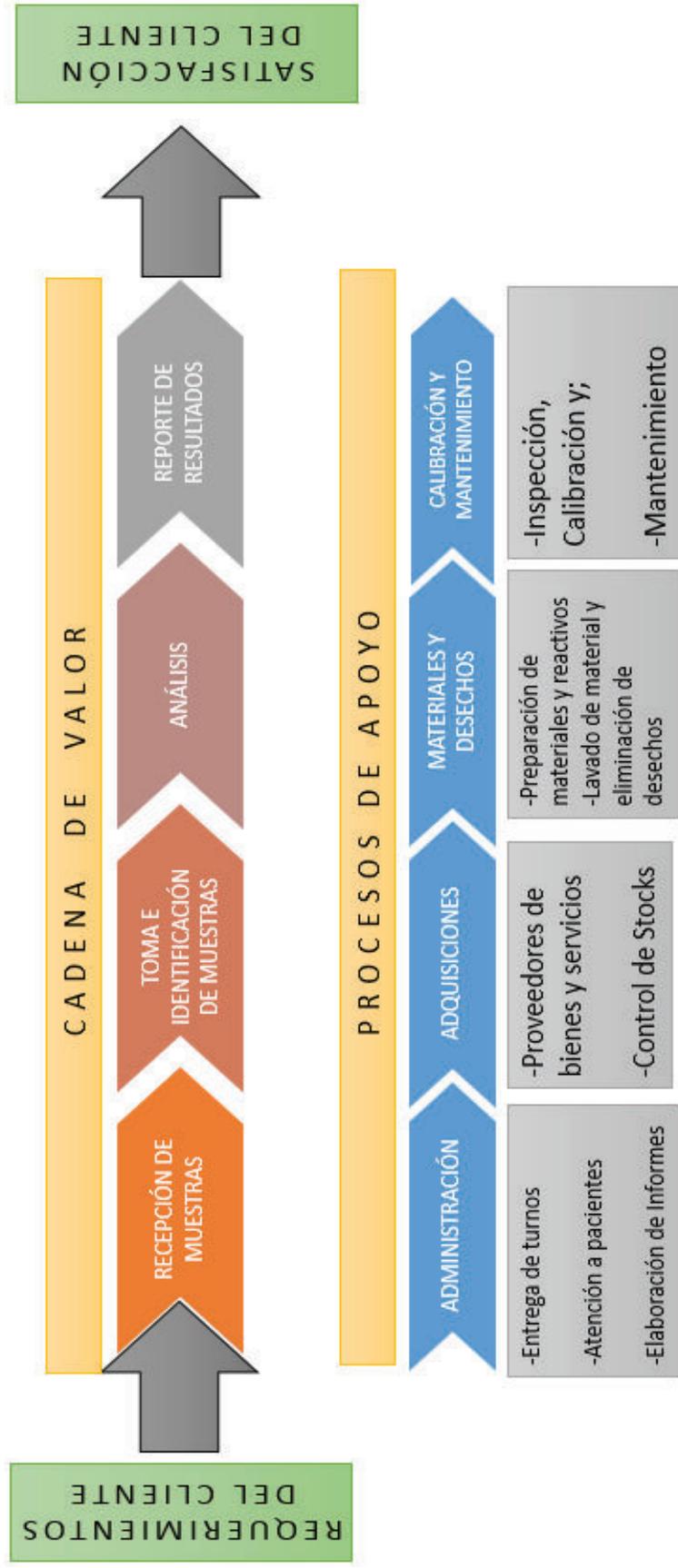


Figura 9: Cadena de Valor (Laboratorio público)

Fuente: Información recolectada en la entrevista

Elaboración: Autora

Descripción de la cadena de valor

Requerimientos del cliente:

Normalmente, para recibir atención en el laboratorio, primeramente los pacientes deben solicitar un turno y acudir a una cita médica, y con la orden de exámenes emitida por el médico tratante, deben acercarse al laboratorio para solicitar un turno u obtenerlo por medio del *call center*.

Al sobrepasar la demanda de exámenes a la capacidad de atención diaria, el tiempo de espera desde que se obtiene el turno del laboratorio hasta la fecha de atención puede ser de hasta dos semanas en pacientes cuyos casos no son urgentes, y de uno o dos días en casos de mayor gravedad.

Un 31% de los pacientes encuestados considera que el tiempo de espera para poder recibir atención es mucho, y en algunos casos optan por buscar otros laboratorios del mismo sector o del sector privado.

Recepción, toma e identificación de muestras:

El horario de atención al público para la recepción, toma e identificación de muestras es de 7h00 a 9h00 rigurosamente. Las muestras son recibidas o tomadas e inmediatamente identificadas mediante una codificación interna.

Este horario es considerado como funcional y cómodo para los habitantes del área urbana, sin embargo no es adecuado para los pacientes que provienen de las parroquias rurales, o de otros cantones debido a que deben realizar viajes extensos y la disponibilidad de transporte es limitada por lo que no siempre alcanzan al horario de atención.

Al momento no hay alternativas para solucionar este inconveniente, pues la limitada capacidad del laboratorio no permite ampliar el servicio. De acuerdo a la información obtenida, un laboratorio requiere una elevada inversión y genera costos elevados en lo que tiene que ver con materiales, reactivos y equipos para su funcionamiento por lo que no se contempla dentro del presupuesto una nueva

partida para contratar otro laboratorista y así ampliar el horario de atención a los fines de semana.

Análisis:

Posterior a la recepción y/o toma e identificación de muestras, se procede a realizar los exámenes de acuerdo a los requerimientos del médico tratante/paciente. Los procedimientos de análisis están debidamente normados y aprobados por el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Los exámenes que se realizan en el laboratorio son los siguientes:

- **En Orina:** Elemental y microscópico de orina (EMO)
- **En Heces:** Coproparasitario, Polimorfonucleares (PMN), Sangre Oculta en heces, rotavirus.
- **En Sangre:** Test de embarazo (BHCG Cualitativa), Biometría hemática, grupo sanguíneo y factor Rh, Velocidad de Sedimentación globular, Plaquetas.
- **Química Sanguínea:** Glucosa, Urea, creatinina, ácido úrico, Colesterol Total, Colesterol HDL, Colesterol LDL, triglicéridos.
- **Pruebas hepáticas:** Bilirrubinas Total (directa e indirecta), Transaminasa Glutámico oxalacética (SGOT); Transaminasa Glutámica Pirúvica (SGPT)
- **Serología:** RPR (VDRL), HIV 1/2,
- **Pruebas Reumáticas:** ASTO, Factor Reumatoideo látex RF., Proteína C. Reactiva, Aglutinaciones (pruebas febriles).

Todos los exámenes son de carácter general o básicos, al ser esta Unidad Ambulatoria de primer nivel la mayoría del personal médico que ordena los exámenes a los pacientes, no es especialista. Ningún examen que se realiza en este laboratorio es exclusivo del mismo, por lo que no existe diferenciación alguna de productos o servicios. Los exámenes que realiza este laboratorio también constan en la gama de servicios del laboratorio del sector privado que está ubicado dentro del perímetro urbano del cantón.

Reporte de Resultados:

Los resultados de los exámenes se entregan en horas de la tarde el mismo día que acudió el paciente o al siguiente día, a través del sistema informático S-400 del IESS para los afiliados, o impreso para quienes pertenecen al seguro campesino.

Satisfacción del Cliente:

El 93% de los encuestados se siente conforme con la atención y servicio del laboratorio.

Descripción de los procesos de Apoyo**Administración:**

El horario de atención al público es de lunes a viernes de 7H00 a 15H30, en ese horario se realiza la atención a pacientes, entrega de turnos, y elaboración de informes.

El laboratorio clínico de la Unidad de Atención Ambulatoria de Cotacachi, está a cargo de la Doctora Elsa Ruales Cabezas, quien cuenta con una notable trayectoria, y pone en práctica sus amplios conocimientos y capacidades, esta profesional posee 28 años de experiencia, de los cuales 25 años ha laborado en este Centro de Salud. Dicha trayectoria ha generado un fuerte vínculo y compromiso de trabajo por parte de la laboratorista quien según sus pacientes se destaca por la calidad de su trabajo generando valores como la confiabilidad, responsabilidad y honestidad en sus labores cotidianas con la intención de mantener su prestigio profesional y el de la institución.

Sin embargo, el disponer este establecimiento de apenas una persona para laborar en el laboratorio es un factor limitante que impide ampliar los servicios, la capacidad de atención o el horario. Se ha realizado la solicitud formal por parte de la laboratorista hacia el director de la unidad para contar con un profesional adicional, pero no se ha dado una respuesta favorable.

Debido a la carga de trabajo que cotidianamente debe realizar la doctora, en este laboratorio son muy limitados los casos de emergencia que se atienden.

Es responsabilidad de esta misma persona elaborar un informe mensual y la planificación anual en donde consta la proyección detallada de consumo de materiales y reactivos.

A nivel general, se pretende poner en ejecución un proyecto de ampliación de la Unidad Ambulatoria, para atender a la demanda insatisfecha que ha venido aumentando por la difusión gubernamental masiva de los servicios de salud y por el crecimiento poblacional del cantón. Sin embargo, esa ampliación solo contempla la implementación de nuevas especialidades manteniendo tal como esta en la actualidad los servicios del laboratorio.

Adquisiciones:

Se aplica una estricta política de ahorro de recursos y control de consumos, para ello el laboratorio cuenta con un sistema manual tipo kárdex que es manejado y actualizado a diario por la laboratorista. El adecuado control de stocks es de vital importancia pues de llegar a darse un desabastecimiento en el laboratorio, habría que realizar una solicitud emergente de materiales o reactivos a Bodega.

El proceso de adquisición y provisión de los mismos es complejo y toma tiempo ya que al tratarse del sector público, la adquisición de insumos o servicios para laboratorio depende de un presupuesto anual y debe realizarse mediante convocatoria a proveedores a concurso a través del portal de compras públicas del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) (www.compraspublicas.gob.ec). Para que los proveedores puedan participar en el concurso deben tener vigente su Registro Único de Proveedores (RUP), y realizar una oferta al SERCOP.

Según información obtenida en la entrevista este proceso puede tardar entre dos a tres meses y los servicios del laboratorio podrían llegar a limitarse. El exigente proceso genera poca disponibilidad de proveedores y sumado esto a la falta de

coordinación entre todos los laboratorios públicos ocasiona una alta dependencia hacia dichos proveedores lo que limita a los laboratorios públicos el poder escoger las mejores ofertas en cuanto a precios, calidad de insumos y volúmenes de compra.

La Unidad de Atención Ambulatoria de Cotacachi realiza la solicitud de adquisición de materiales y reactivos a través de la farmacia que es la unidad responsable de compras tanto de fármacos como de reactivos para el laboratorio clínico.

Materiales y desechos:

Previo a la atención a los pacientes, cada mañana se preparan los materiales de vidrio, desechables, de codificación y los reactivos para la recepción, toma, identificación de las muestras y para realizar los análisis.

Los equipos con los que cuenta el laboratorio no son de última tecnología, y aunque se requiere actualizar algunos como el analizador hematológico no existen proyectos para adquirir modelos nuevos o equipos que permitan aumentar la gama de exámenes, sin embargo todos los actuales están en buen estado.

A continuación se presenta una descripción de los mismos:

EQUIPO	AÑO DE ADQUISICIÓN	ESTADO
Destilador de agua	2005	Bueno
Centrífuga	2005	Bueno
Micro centrífuga	2005	Bueno
Agitador de tubos	2005	Bueno
Agitador de placas	2005	Bueno
Microscopio binocular	2005	Bueno
Analizador hematológico	2008	Bueno

Espectrofotómetro	2008	Bueno
Esterilizador	2005	Bueno
Baño María	2002	Bueno
Refrigeradora	2010	Bueno
Material desechable (insumos)	2015	Nuevo

Tabla 4: Listado de equipos del laboratorio público

Fuente: Información recolectada en la entrevista

Elaboración: Autora

Una vez terminados los análisis se lava el material reutilizable y se realiza una clasificación entre los materiales de desecho como infecciosos y no infecciosos para su posterior evacuación.

Calibración y Mantenimiento:

La persona que maneja el laboratorio se encarga de la inspección, calibración y verificación del estado de los equipos así como de la infraestructura del establecimiento. Se programan mantenimientos preventivos de los equipos según sus especificaciones. Cuando un equipo presenta fallas mecánicas, se contacta inmediatamente con el proveedor para que realice la reparación, caso contrario el servicio de laboratorio puede verse limitado. Para evitar eso, existen procedimientos manuales de análisis que aunque toman más tiempo, la laboratorista suele emplear para realizar ciertos exámenes y evitar así la suspensión de la atención del laboratorio.

Según la entrevista realizada esta Unidad de Atención no realiza promoción ni difusión de sus servicios, los pacientes acuden a ella principalmente por las siguientes razones:

- Gratuidad
- Buen servicio
- Ubicación geográfica
- Costumbre

4.1.2 Sector Privado

El sector privado está constituido por dos laboratorios clínicos en Cotacachi. El de mayor trayectoria e importancia para la comunidad es el “Laboratorio Clínico Bacteriológico Jordán” es por ello que la presente investigación fue realizada en esta institución.

Esta entidad, está situada en la calle González Suárez junto a la Av. 10 de Agosto. La ubicación geográfica del laboratorio dentro de la zona urbana de Cotacachi facilita el acceso a pacientes de la comunidad o de otras zonas como Intag.

El laboratorio Jordán, es un establecimiento independiente que nació como una empresa familiar y presta sus servicios a la colectividad desde agosto de 1994. Se encuentra regularizado por el Ministerio de Salud Pública, y está catalogado por la misma entidad como Laboratorio Clínico de Diagnóstico General.

Al igual que el laboratorio público analizado, éste es un laboratorio automatizado cuya área es de 18,50 m². Sus servicios son la toma o recepción de muestras biológicas y la elaboración de exámenes de carácter cuantitativo y cualitativo empleando procedimientos manuales y automáticos.

La demanda en este sector ha tendido a disminuir en los últimos años, sin embargo a lo largo del tiempo ha conseguido consolidar su nombre dentro de la comunidad, su clientela habitual lleva varios años acudiendo al mismo laboratorio, y la recomendación de antiguos pacientes ha contribuido a la llegada de otros nuevos. Este laboratorio está interesado en ampliar su número de clientes, pero no tiene definidos los métodos para conseguirlo.

De acuerdo a la encuesta realizada, los pacientes coinciden en buscar atención aquí por las siguientes razones:

- Servicio y atención eficientes (67)%
- Ubicación (22)%
- Costumbre (9)%
- Otras razones (2)%

El 81,5% de los pacientes encuestados considera que los costos de los exámenes son adecuados, el 11,5% los considera baratos y apenas el 7% piensa que son caros. Según la condición económica del paciente o la frecuencia con que se realiza exámenes incluso se aplican descuentos.

La capacidad de atención del laboratorio es mayor a la demanda diaria que actualmente alcanza un promedio de 20 pacientes al día, los cuales, de acuerdo a las encuestas realizadas coinciden en su mayoría que la infraestructura y ambiente de este laboratorio es la adecuada.

La caída de la demanda se debe principalmente a las campañas del estado para expandir los servicios de salud pública a nivel nacional, es así que por ejemplo los estudiantes que antes acudían a realizarse los exámenes anuales previos a las matrículas escolares, optan actualmente por acudir al laboratorio de la Unidad Ambulatoria IESS, que se ha vuelto un competidor directo con el que se disputan la preferencia de los pacientes.

Este laboratorio está conformado por las siguientes áreas:

- Sala de espera



Figura 10: Sala de espera para atención

- Área de recepción y toma de muestras



Figura 11: Área de recepción y toma de muestras

- Área de realización de exámenes



Figura 12: Área de realización de exámenes (a)



Figura 13: Área de realización de exámenes (b)



Figura 14: Área de realización de exámenes (c)

- Área de reporte de resultados.

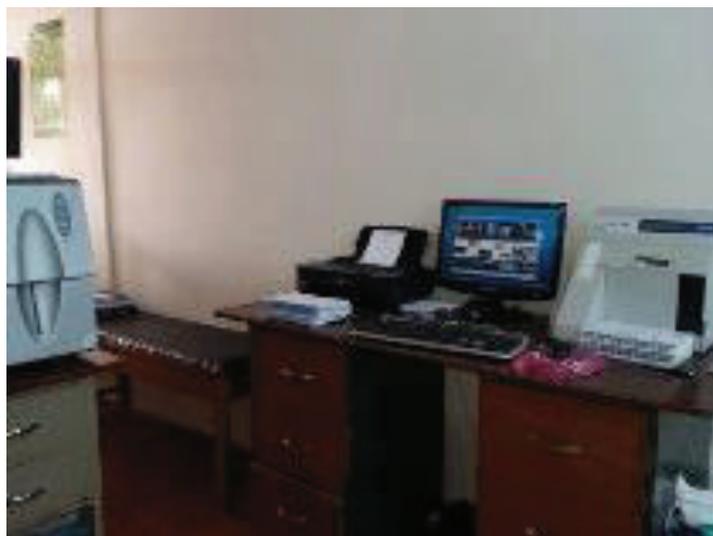


Figura 15: Área de reporte de resultados

- Baño

Para ofrecer una amplia gama de servicios, este laboratorio es parte de una red de laboratorios y mantiene vínculos estratégicos con laboratorios de la capital para intercambiar asesoría y servicios con el fin de proporcionar a la comunidad mayor comodidad y ampliando la gama servicios. De tal manera que si por alguna causa se imposibilita la realización de exámenes, el laboratorio de Cotacachi recolecta o toma las muestras y las envía a otros laboratorios cercanos en Otavalo o Ibarra para que se realicen los exámenes requeridos. En casos de exámenes especializados que no se pueden realizar en Cotacachi, las muestras se envían a laboratorios de última tecnología ubicados en Quito como NETLAB. De esta forma se evita a los pacientes los inconvenientes que implican el trasladarse hacia otra ciudad y se garantiza la fiabilidad de los resultados.

Con la información obtenida, al igual que en el laboratorio público se ha elaborado una cadena de valor que contempla las actividades primarias y de apoyo que son las siguientes:

Actividades Primarias:

- Recepción de muestras
- Toma e identificación de muestras
- Realización de los exámenes (análisis de laboratorio)
- Reporte y entrega de resultados
- Post-servicio

Actividades de apoyo:

- Administrativas: Administración general del establecimiento, atención a pacientes, cobros, pagos
- Adquisiciones: Control de stock de materiales y reactivos, selección de proveedores de insumos y de servicios.
- Materiales y desechos: Preparación de materiales y reactivos, lavado de material, disposición de desechos
- Inspección y calibración de equipos y mantenimiento de equipos

La cadena de valor de este laboratorio es la siguiente:

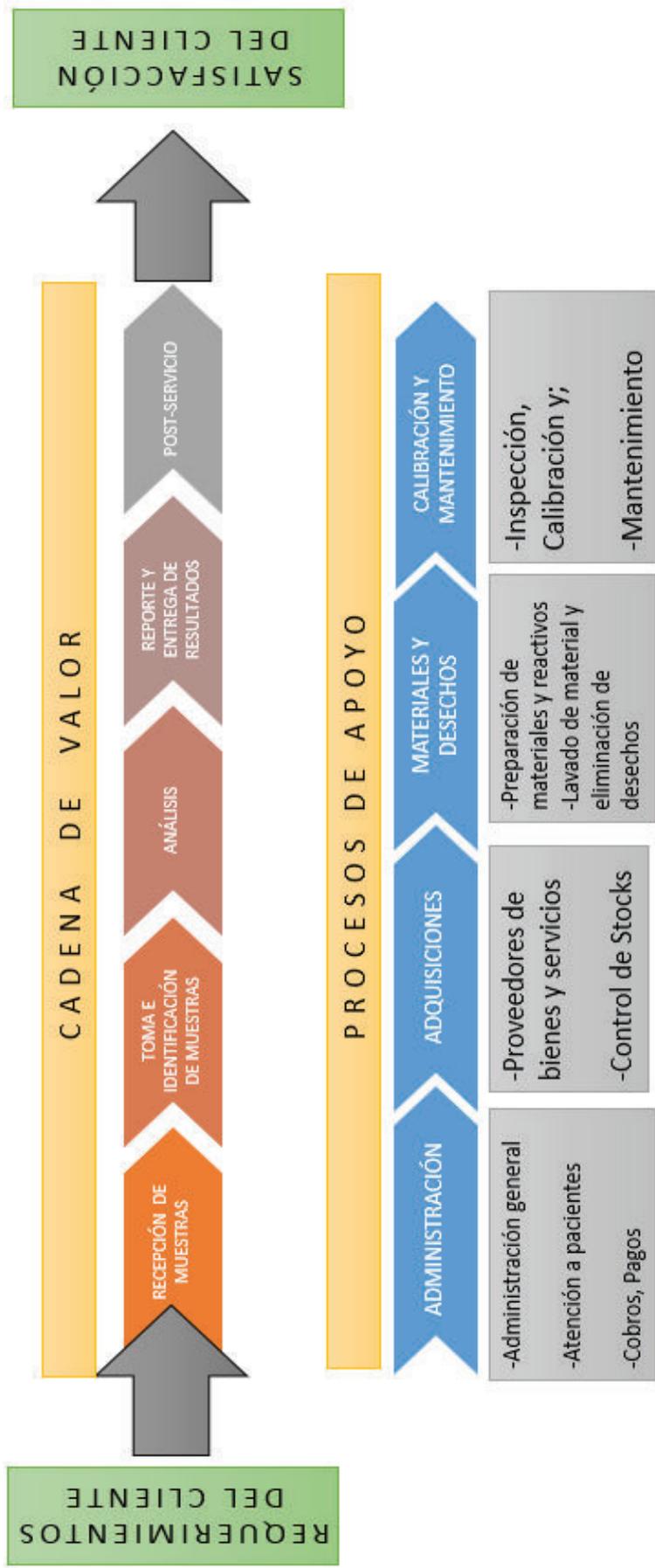


Figura 16: Cadena de Valor (Laboratorio Privado)

Fuente: Información recolectada en la entrevista

Elaboración: Autora

Descripción de la cadena de valor**Requerimientos del cliente:**

Para la atención a los pacientes se requiere una solicitud de forma verbal o la orden de exámenes remitida por el médico. La atención es inmediata por lo que los pacientes no requieren turno y pueden acercarse sin previa cita al laboratorio.

Recepción, toma e identificación de muestras:

El horario de recepción y toma de muestras, va desde las 7h00 hasta las 10h00, sin embargo este horario es flexible de acuerdo a la necesidad del paciente, considerando que acuden a este laboratorio personas provenientes del perímetro urbano, de otros cantones y de sectores rurales especialmente de la zona de Intag cuya logística de transporte es muy compleja.

Esta entidad tiene flexibilidad operativa para recibir pacientes de emergencia fuera del horario regular si es necesario.

Las muestras son recibidas o tomadas e inmediatamente identificadas mediante una codificación interna.

Este laboratorio atiende casos de emergencia dentro y fuera de horario, y presta servicio a domicilio para toma de muestras en casos en los que la salud de los pacientes les impide movilizarse.

Análisis:

Al igual que en el laboratorio público, después de recibir y tomar muestras, se procede a realizar los exámenes siguiendo procedimientos de análisis vigentes de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Salud Pública.

La oferta de servicios en cuanto a exámenes del sector privado es mucho mayor a la oferta del público, como se mencionó anteriormente, el laboratorio clínico privado realiza los mismos exámenes que el laboratorio público, pero adicionalmente se practican exámenes de especialidad tales como:

- Hormonas tiroideas, T3, FT4, TSH
- Estrógenos: estradiol, cortisol
- Hormona del crecimiento (HGH), folículo estimulante (FSH), luteinizante (TH)
- Insulina
- Marcadores tumorales
- Cultivos y antibiogramas de secreciones
- Recepción y toma de muestras para análisis especializados en laboratorios de especialidades

De acuerdo a la entrevista estos exámenes no se realizan en otros establecimientos de Cotacachi pero laboratorios clínicos de cantones cercanos como Otavalo y Antonio Ante si los realizan, sin embargo no son competidores directos del laboratorio Jordán porque para acceder a ellos lo pacientes deben realizar un traslado hacia esos lugares lo que demanda mayor tiempo y gastos adicionales.

Reporte y Entrega de Resultados:

Este procedimiento se realiza inmediatamente después de realizar los análisis, la entrega de resultados se realiza el mismo día. Sin embargo en casos en los que el paciente requiera se le pueden entregar los resultados mediante correo electrónico o impresos en cuestión de pocas horas si técnicamente el tiempo que toma la realización del examen lo permite.

Post-servicio:

Si el paciente lo solicita el laboratorio le brinda una explicación o interpretación de los resultados de los análisis. Ocasionalmente se atienden casos emergentes en los que el laboratorio público no avanza a cubrir.

Satisfacción del Cliente:

La totalidad de los pacientes encuestados considera que la atención fue inmediata y que el servicio cumplió con sus expectativas.

Descripción de los procesos de Apoyo**Administración:**

El horario de atención es de lunes a sábado de 7h00 a 15h30, dentro de este período se realizan actividades administrativas, y atención a pacientes.

El laboratorio cuenta con dos personas que trabajan a tiempo completo. El laboratorista clínico, administrador y fundador del establecimiento es el Licenciado Jorge Andramunio con 20 años de experiencia, y su ayudante Ana Andramunio que cuenta con 4 años de experiencia.

La amplia trayectoria del laboratorista ha generado estabilidad administrativa así como gran conocimiento de los procedimientos, tomando sus funciones con mucha seriedad, calidez y responsabilidad para atender los pacientes. Para el Licenciado Andramunio, la experiencia profesional y la buena imagen que tienen sus pacientes, dificultarían la aparición de un nuevo competidor, además considera que implementar un laboratorio con la tecnología del laboratorio Jordán demanda una gran inversión.

El laboratorio cuenta con un software especializado para algunos fines como el control de stocks, el reporte de resultados y el manejo de una base de datos con el detalle de los pacientes y el tipo de examen que se han practicado, lo cual es muy útil dado que en casos de pacientes de rutina ya no se requiere la orden de exámenes emitida por el médico.

Adquisiciones:

El laboratorio tiene una amplia lista de proveedores de materiales, reactivos y servicios por lo que los procesos de adquisición generalmente son inmediatos, solo hace falta un correo a los proveedores para solicitar proformas e

inmediatamente se selecciona la mejor opción. De tal forma que el abastecimiento generalmente toma uno o dos días. La cantidad de insumos es limitada lo cual le quita al laboratorio la posibilidad de negociar para obtener descuentos, sin embargo al ser clientes frecuentes, generalmente se obtienen facilidades de pago.

Los costos fijos que demanda el laboratorio son elevados, por lo que para ganar competitividad se mantiene una política de mínima generación de desperdicios. El uso eficiente de los materiales y reactivos es una política de esta institución con el fin de ahorrar costos y evitar generar mayor cantidad de desechos, los laboratoristas llevan controles periódicos de stocks para planificar las compras.

Materiales y Desechos:

Al igual que en el caso del laboratorio público, previo a la atención a los pacientes, cada mañana se alistan los materiales de vidrio, desechables, de codificación y los reactivos para la recepción, toma, identificación de las muestras y para realizar los análisis.

Varios de los equipos con los que cuenta el laboratorio son de última tecnología, con ello se garantiza exactitud en los resultados y se optimizan tiempos.

Los equipos con los que cuenta este laboratorio son los siguientes:

EQUIPO	AÑO DE ADQUISICIÓN	ESTADO
Centrífuga	2000	Bueno
Micro centrífuga	2004	Bueno
Agitador de tubos	2008	Bueno
Agitador de placas	2005	Bueno

Microscopio binocular	2013	Bueno
Analizador hematológico	2013	Nuevo
Espectrofotómetro	2010	Bueno
Analizador de electrolitos	2015	Nuevo
Esterilizador	2000	Bueno
Refrigeradora	2015	Nuevo
Material desechable (insumos)	2015	Nuevo

Tabla 5: Listado de equipos del laboratorio privado

Fuente: Información recolectada en la entrevista

Elaboración: Autora

Posterior a la realización de los ensayos de laboratorio, se procede a lavar el material reutilizable y se clasifican los desechos entre infecciosos y no infecciosos para su disposición final por parte de la entidad municipal.

Calibración y Mantenimiento:

Dentro del laboratorio existe un historial de funcionamiento de equipos para programar los mantenimientos preventivos o su reparación en caso de ser necesario, estos procesos son sencillos ya que se cuenta con varias empresas especialistas en equipos de laboratorio a quienes se contacta telefónicamente para solicitar sus servicios.

En caso de que un equipo presente fallas mecánicas y salga de operación, el laboratorista está capacitado para realizar procedimientos manuales de análisis para mantener la atención normal del establecimiento.

4.2 Características de los Pacientes o Clientes (del mercado)

Para la identificación de las características de los pacientes o clientes es decir del mercado, se analizaron los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas definiendo un perfil en el que se destacan las características mas relevantes de los pacientes y que se detalla a continuación:

Sector Público:

- Se atienden pacientes de todas las edades, desde infantes hasta adultos mayores bajo el estado de afiliados, familiares directos de la persona afiliada o jubilados.
- La frecuencia con que los pacientes asisten al laboratorio suele variar desde una vez por año en pacientes de diagnóstico o hasta 3 veces al año en pacientes de control o seguimiento de enfermedades.
- Los pacientes no requieren o no exigen atención inmediata.
- La procedencia de los pacientes es:
 - Zona urbana de Cotacachi (40 %)
 - Zona de Intag y otras parroquias rurales (10 %)
 - Otros cantones o provincias (50 %)

Procedencia de los Pacientes

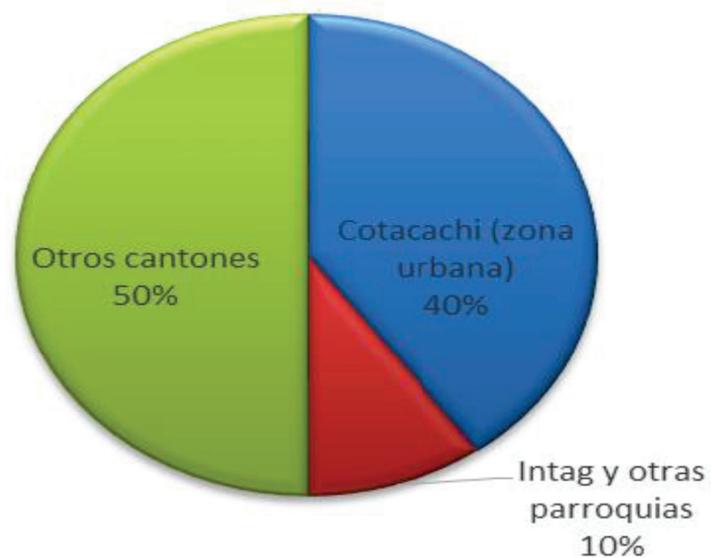


Figura 17: Procedencia de los pacientes del sector público

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autora

- Los pacientes acuden a este establecimiento por:
 - Gratuidad (37%)
 - Mismo sitio de atención de su médico (20%)
 - Recomendación (17 %)
 - Costumbre o confiabilidad (16%)
 - Ubicación (10%)

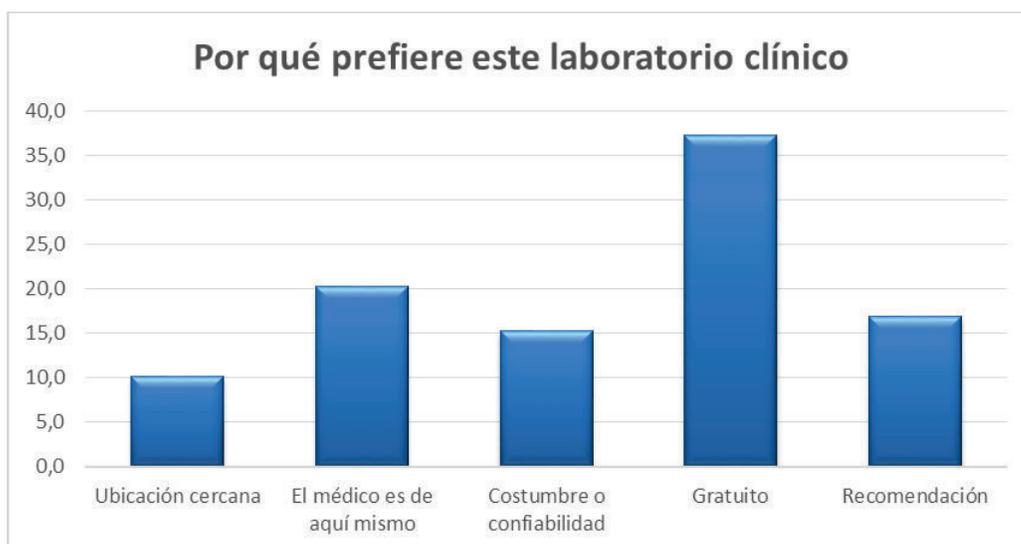


Figura 18: Preferencias de los pacientes sector público

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

- El 93 % de los encuestados se siente satisfecho con el servicio recibido, mientras que el 7% restante de los pacientes no se sienten satisfechos.

Sector Privado:

- Acuden pacientes de todas las edades, desde bebés hasta adultos mayores.
- La frecuencia con que los pacientes asisten al laboratorio depende de cada caso, también suele variar desde una vez por año en pacientes de diagnóstico o hasta 6 veces al año en pacientes de control o seguimiento de enfermedades.
- Los pacientes requieren o exigen atención inmediata y están dispuestos a pagar por ella.
- La procedencia de los pacientes es:
 - Zona urbana de Cotacachi (80 %)

- Zona de Intag y otras parroquias rurales (10 %)
- Otros cantones o provincias (10 %)

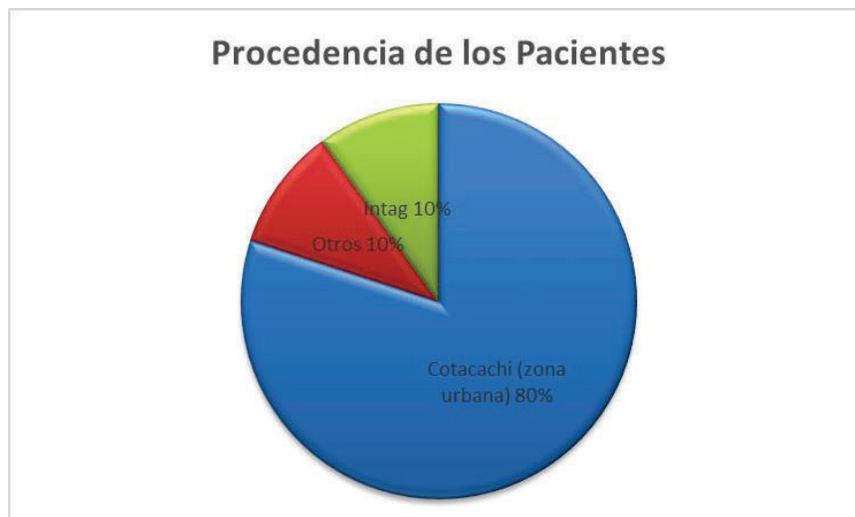


Figura 19: Procedencia de los pacientes del sector privado

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autora

- Los pacientes de este laboratorio muestran un alto grado de fidelidad y acuden a él por:
 - Servicio y atención eficiente (65%)
 - Ubicación geográfica (22%)
 - Costumbre (9%)
 - Otras razones (4%)

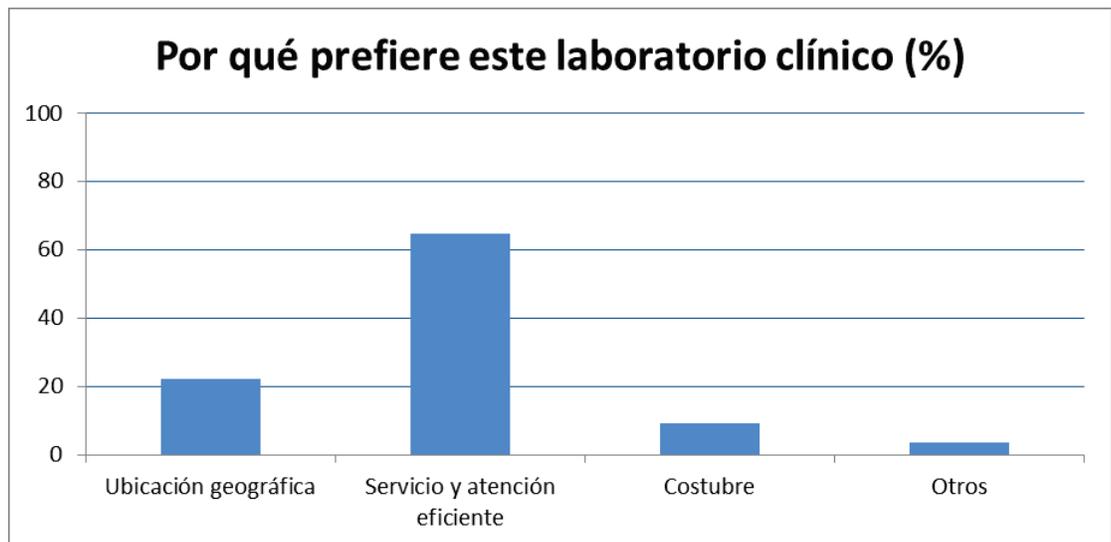


Figura 20: Preferencias de los pacientes sector privado

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

- Un 82% de los encuestados considera que los costos del servicio son adecuados, mientras que un 11% los considera baratos y apenas un 7% los considera costosos sin embargo en casos urgentes está dispuesto a pagar por ellos.



Figura 21: Precios del servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

- La totalidad de los encuestados se siente satisfecho con el servicio recibido, y volvería a realizarse exámenes en este laboratorio.

4.3 Análisis Comparativo

Luego de haber realizado la descripción detallada de los factores más destacados que caracterizan a los laboratorios del sector público y privado del perímetro urbano de Cotacachi, procedemos a plantear las matrices comparativas según el “Modelo de las Cinco Fuerzas” de Porter empleado por Thompson et al (2012).

Se han considerado las principales variables operativas (indicadores) de cada fuerza y se han calificado a criterio de la investigadora como lo señala Thompson et al (2012) y lo aplica Espinoza (2014).

La calificación de los indicadores, genera un valor promedio de cada fuerza, y un promedio general entre fuerzas que permite determinar bajo qué tipo de presiones competitivas se desenvuelven las entidades analizadas, y comprender qué sector presenta ventajas competitivas sobre el otro (Thompson et al., 2012).

A continuación se presentan las matrices comparativas de cada una de las fuerzas:

Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes

Nro.	Indicadores de la fuerza de Porter	Calificación (1-5)	
		Sector público	Sector privado
1	Concentración	3	2
2	Diversidad de los competidores	2	3
3	Costos fijos elevados	3	3
4	Diferenciación entre los productos	4	1
5	Grupos empresariales	n/a	n/a
6	Crecimiento de la demanda	2	3
7	Barreras de salida	n/a	n/a
8	Equilibrio entre capacidad y producción	1	3
9	Efectos de demostración	1	2
PROMEDIO		2.29	2.43

Tabla 6: Análisis Comparativo, Fuerza 1: Rivalidad
Elaboración: Autora

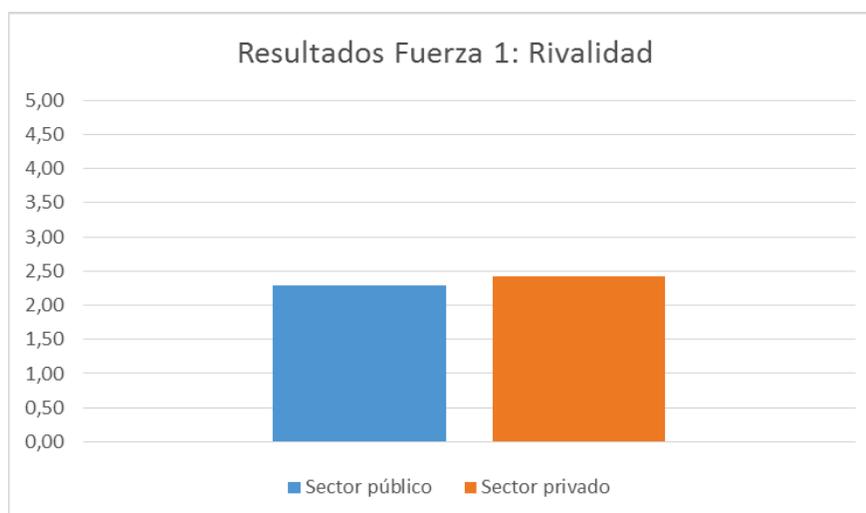


Figura 22: Promedios Fuerza 1: Rivalidad

Elaboración: Autora

Fuerza 2: Competidores Potenciales (nuevos actores)

Nro.	Indicadores de la fuerza de Porter	Calificación (1-5)	
		Sector público	Sector privado
1	Economías de escala	1	1
2	Curva de experiencia	4	2
3	Requisitos de capital	1	1
4	Acceso a insumos	3	1
5	Acceso a canales de distribución	1	2
6	Identificación de marca	1	1
7	Diferenciación del producto	3	1
8	Barreras gubernamentales	1	3
PROMEDIO		1.88	1.50

Tabla 7: Análisis Comparativo, Fuerza 2: Competidores potenciales
Elaboración: Autora

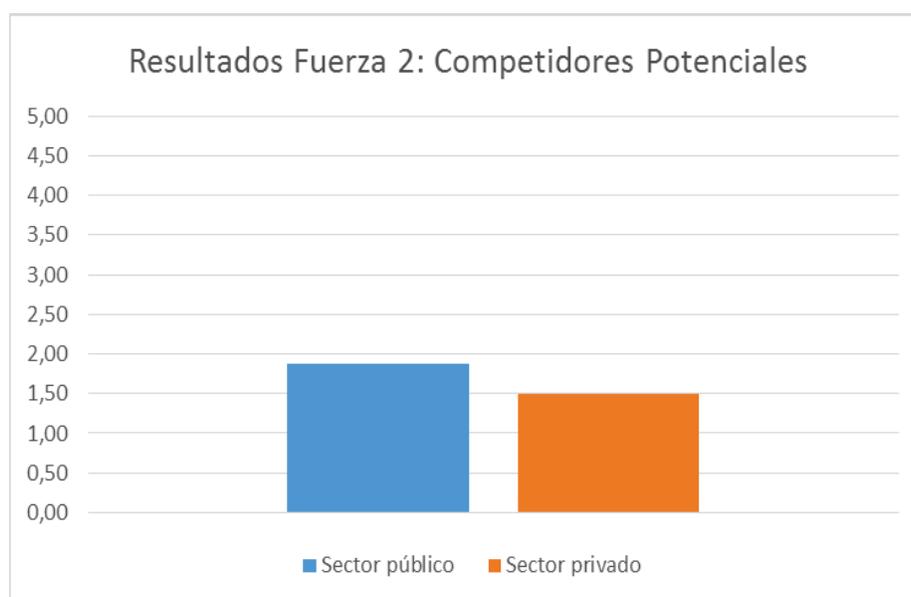


Figura 23: Promedios Fuerza 2: Competidores potenciales

Elaboración: Autora

Fuerza 3: Amenaza de productos o servicios sustitutos

Al haber escogido como sujeto de este estudio al sector de la salud, se considera que esta fuerza no aplica, debido a que no existe un servicio sustituto. Los exámenes de laboratorio son indispensables para el diagnóstico, seguimiento y control de enfermedades.

Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores (clientes)

Nro.	Indicadores de la fuerza de Porter	Calificación (1-5)	
		Sector público	Sector privado
1	Cantidad (disponibilidad) de compradores	1	2
2	Tipos de productos o servicios:	1	1
3	Volumen de compra	1	1
4	Diferenciación	3	1
5	Información acerca de los proveedores (empresas)	3	1
6	Productos sustitutos	n/a	n/a
PROMEDIO		1.80	1.20

Tabla 8: Análisis Comparativo, Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes
Elaboración: Autora

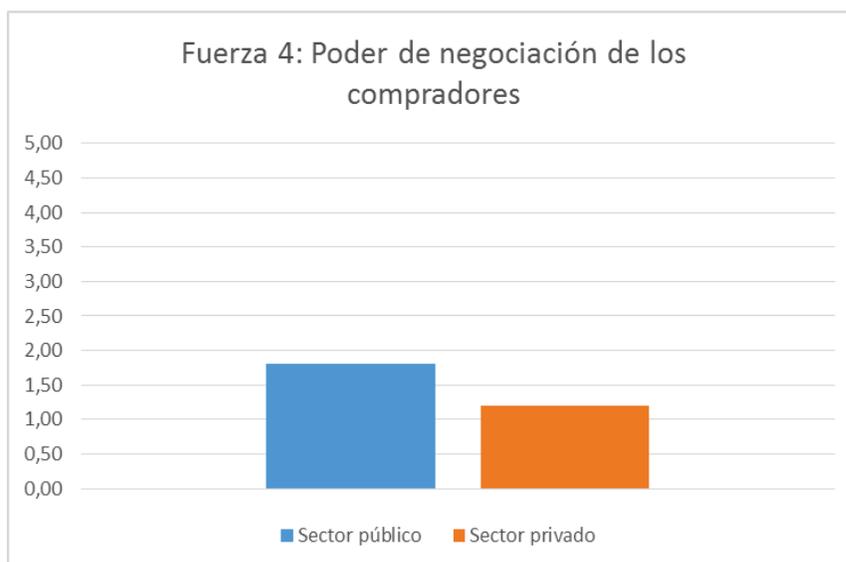


Figura 24: Promedios Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes
Elaboración: Autora

Fuerza 5: Poder de negociación de los proveedores

Nro.	Indicadores de la fuerza de Porter	Calificación (1-5)	
		Sector público	Sector privado
1	Concentración (disponibilidad) de Proveedores	5	1
2	Importancia del volumen de insumos adquiridos	4	2
3	Diferenciación de insumos	4	2
4	Costos de Cambio	4	2
5	Impacto de los insumos	4	2
6	Diferenciación del producto	3	2
PROMEDIO		4.00	1.83

Tabla 9: Análisis Comparativo, Fuerza 5: Poder de negociación de proveedores
Elaboración: Autora

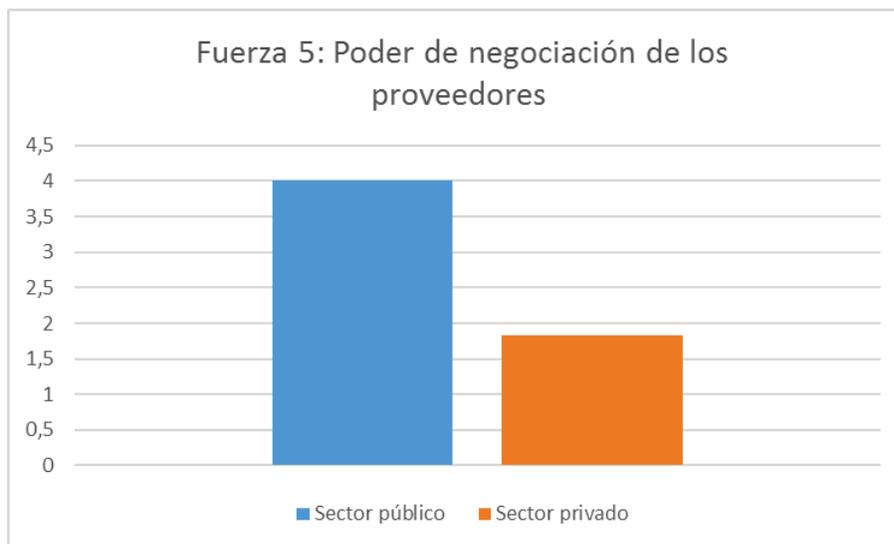


Figura 25: Promedios Fuerza 5: Poder de Negociación de los Proveedores
Elaboración: Autora

Promedio de Fuerzas:

FUERZA	PROMEDIO	
	Sector Público	Sector Privado
Fuerza 1	2.29	2,43
Fuerza 2	1,88	1,50
Fuerza 3	n/a	n/a
Fuerza 4	1,80	1,20
Fuerza 5	4	1,83
Promedio General	2,49	1,74

Tabla 10: Promedio general de las fuerzas de Porter

Elaboración: Autora

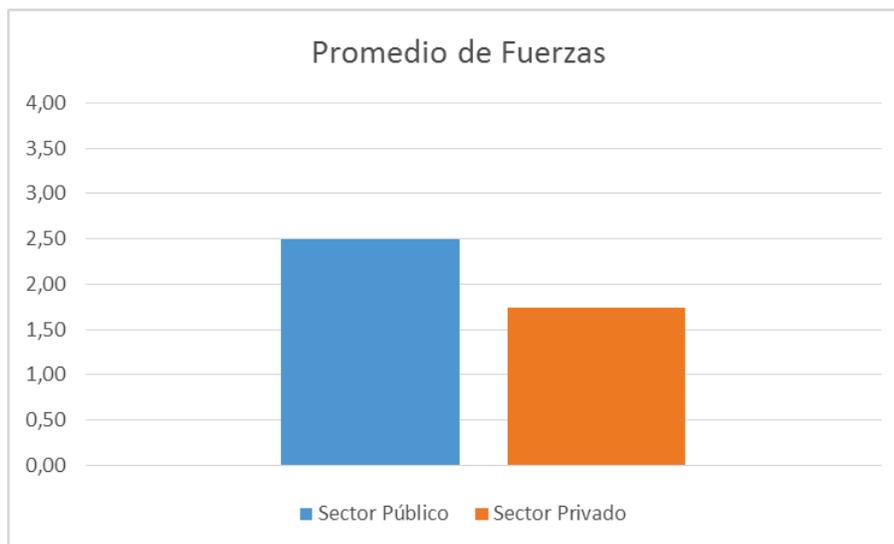


Figura 26: Promedio de las Fuerzas de Porter

Elaboración: Autora

4.3.1 Análisis de resultados

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, permitió identificar las presiones competitivas que influyen en los laboratorios clínicos de Cotacachi, las mismas se analizan a continuación y permiten finalmente concluir cuales son las ventajas competitivas de cada sector y cual de ellos es en forma global más competitivo.

1.- Rivalidad entre competidores existentes:

En cuanto a la rivalidad entre competidores, los resultados muestran que en una escala máxima de 5, las presiones competitivas son bajas para ambos sectores.

La concentración de entidades dentro del mismo territorio; afecta más al sector público que al privado debido a que la alta demanda del primero ocasiona que una fracción de sus pacientes consideren a otros laboratorios públicos o incluso privados para recibir atención.

La confiabilidad de los resultados es un factor determinante que genera un gran prestigio en los laboratorios, en el caso del laboratorio privado la notable fidelidad de sus pacientes hace que la presencia de otros laboratorios genere una baja presión competitiva. Sin embargo la diversidad de competidores afecta más al sector privado debido a que una pequeña fracción (7%) de sus pacientes se ve tentada por la gratuidad debido a que considera que los costos de los servicios son elevados.

De acuerdo a los laboratoristas entrevistados, los costos fijos que se necesitan para mantener operativo un laboratorio clínico son muy altos, se requiere un presupuesto mensual para mantenimiento de infraestructura, de equipos, y para los servicios básicos, eso afecta a ambos sectores por igual.

La diferenciación de productos o servicios favorece considerablemente al sector privado, ya que muchos de sus pacientes lo prefieren debido a que buscan servicios especializados o con valor agregado que este laboratorio ofrece, tales como: realizar exámenes sin solicitud del médico tratante, flexibilidad de horarios, atención personalizada a los requerimientos del paciente, atención inmediata, prontitud para la entrega de resultados, exámenes exclusivos y asesoría en la interpretación de resultados. Eso genera presión competitiva en el laboratorio público debido a que no está en capacidad de ofrecer servicios similares a los del laboratorio privado.

En Cotacachi no se conoce de grupos empresariales que pretendan absorber a la oferta de servicios de laboratorio clínico ni público ni privado por lo que este indicador no aplica en este estudio.

Las campañas gubernamentales han resultado en un aumento en la demanda de servicios del laboratorio público, y por lo tanto le restaron presiones competitivas al sector que no ha realizado actividades por si solo para captar nuevos pacientes, no así en el sector privado que sin definir estrategias claras se busca captar las nuevas cuotas de mercado.

Al momento del estudio no existían intenciones o proyectos de cierre de ningún laboratorio clínico en Cotacachi por lo que el indicador de Barreras de salida no aplica en esta investigación.

La altísima demanda de servicios al laboratorio público requiere que su infraestructura y equipos se mantengan completamente operativos, reduciendo así costos innecesarios relacionados con la subutilización de equipos, recursos o materiales y generando un equilibrio entre capacidad y producción. Lo que no ocurre con el sector privado, cuya demanda es inferior a la capacidad de atención, y no se realiza el número de exámenes suficientes para lograr reducir los costos variables de operación, por esta razón hay equipos que se mantienen subutilizados o fuera de servicio ocasionando gastos que afectan a su competitividad.

En lo referente a efectos de demostración, la acertada atención que los pacientes de ambos sectores dijeron haber recibido, ha generado que cada laboratorio consolide su imagen en el mercado y tenga establecida su cuota en el mismo. Sin embargo la presión competitiva es mayor en el sector privado pues siempre busca captar nuevos clientes.

2.- Competidores potenciales (nuevos actores):

El riesgo competitivo provocado por nuevos actores es bajo en ambos sectores. Los laboratorios existentes, ya han logrado implantar su nombre y obtener un prestigio en la comunidad dejando poco espacio para la entrada de nuevos competidores, por lo que en este aspecto hay poca presión competitiva para cada sector.

Al momento de realizar la investigación no se conoció de la presencia en concreto de potenciales competidores. Sin embargo las barreras de entrada al medio competitivo son muy fuertes, quienes pretendan entrar en el sector requerirán ser muy competitivos y tener una estrategia definida que les permita reducir las presiones señaladas por los indicadores de esta fuerza.

La cuota de mercado que pertenece a cada sector implica un volumen de producción lo suficientemente alto como para realizar exámenes con bajo consumo de recursos por lo que las economías de escala no generan presiones competitivas significativas.

La disponibilidad de una sola persona genera una presión competitiva importante en el laboratorio público ya que el conocimiento y la experiencia que pone en práctica la laboratorista son muy complicados de reemplazar y al momento no es factible crear otra plaza de trabajo. Lo que no ocurre en el laboratorio privado donde se dispone de más de una persona para realizar todas las funciones con lo cual el conocimiento que acumula la empresa es mayor.

El acceso a insumos es un limitante muy serio que genera altas presiones en el sector público, no así en el privado, en donde el abastecimiento de insumos o servicios se puede realizar de manera inmediata.

3.- Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Esta fuerza no es aplicable para este estudio, debido a que los laboratorios clínicos al prestar servicios de salud no tienen sustitutos. En los casos analizados únicamente se puede hablar de competidores mas no de entidades que ofrezcan servicios sustitutos.

4.- Poder de negociación de los compradores:

El poder que tienen los pacientes en los laboratorios clínicos de ambos sectores es bajo, al tratarse de servicios de salud, la no disponibilidad de servicios sustitutos condiciona a los pacientes a acudir necesariamente a un laboratorio clínico y a aceptar las normas o condiciones que se le impone. Los pacientes tienen mínima o ninguna capacidad de elegir el tipo de servicio que requieren o con qué frecuencia.

La cantidad de pacientes que acuden al laboratorio público es mayor a la cantidad de pacientes del privado, por lo que la presión competitiva es aun menor en el primer sector.

Esto se compensa con la mayor gama de servicios que en el laboratorio privado se oferta, ocasionando en el público mayor presión competitiva.

La información que puedan acceder los clientes acerca de cada laboratorio también favorece al sector privado, pues el valor agregado de sus servicios motiva a sus pacientes, los predispone a pagar los valores impuestos por la entidad y desincentiva el uso de los servicios públicos.

A pesar de que la frecuencia con la que los pacientes acuden al laboratorio privado es poca, esta entidad accede según su conveniencia a otorgar a los pacientes descuentos o facilidades pago, lo que implica que no tiene presión competitiva importante en este sentido.

5.- Poder de negociación de los proveedores:

Respecto a la posición de los proveedores, se pudo apreciar una situación muy diferente cada uno de los sectores analizados. El sector público muestra una posición muy desfavorable con respecto al privado debido principalmente al complejo proceso de adquisición de insumos que se realiza por medio del SERCOP. Este proceso dificulta el acceso directo del laboratorio a los proveedores reduciendo la disponibilidad de los mismos a únicamente los que estén calificados.

La poca disponibilidad de proveedores limita la capacidad de negociar con ellos y les otorga el poder de realizar ofertas poco convenientes para el laboratorio permitiendo que la rentabilidad y las ganancias se canalicen hacia los proveedores y que finalmente el sector pierda competitividad.

La falta de coordinación entre el sector público impide negociar con los proveedores para obtener ventajas relacionadas al volumen de insumos por lo que negociarlos de manera aislada los encarece.

La débil articulación entre el laboratorio y sus proveedores no permite acceder a los insumos de mayor calidad sino únicamente a los que estén disponibles, y en caso de cambiar de proveedor implica costos. Esto limita la posibilidad de establecer procesos permanentes obligando al laboratorio a adaptarse a los materiales disponibles.

La realidad del sector privado es totalmente diferente, las presiones competitivas son menores y la posición del laboratorio es muy favorable debido a que en el laboratorio se posee una amplia lista de proveedores, y la disponibilidad de insumos es amplia y variada, por lo que el laboratorio tiene la capacidad de elegir entre los de materiales disponibles y a su proveedor tomando en cuenta parámetros como calidad y precios. La capacidad de liquidez de esta entidad facilita el proceso de adquisición que suele ser inmediato o tomar pocos días si se decide cambiar de proveedor aunque demanda costos adicionales.

El volumen de compras suele ser pequeño lo que le dificulta acceder a descuentos u otros beneficios.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De la presente investigación se puede concluir que:

- Se logró identificar las características de los pacientes que acuden a los laboratorios clínicos de Cotacachi, destacándose que en cuanto al servicio que demandan, los pacientes del sector público se caracterizan por sujetarse a las exigencias y requisitos impuestos por el laboratorio sin presionar para que este les brinde un valor agregado que implique mejoras en su atención. Por su parte, los pacientes del sector privado se caracterizan por apreciar el valor agregado que reciben de su laboratorio, lo que les genera una alta satisfacción, ya que no demandan mejoras e incluso consideran que el desempeño del laboratorio ha mejorado en el tiempo.
- En cuanto a la confiabilidad de resultados no se han reportado quejas o inconformidades en ninguno de los dos sectores, eso ha generado confianza entre los pacientes.
- A pesar de la amplia trayectoria de los laboratorios clínicos de los dos sectores (público y privado) ninguno de ellos cuenta con una estrategia competitiva clara, más bien ajustan sus expectativas de acuerdo a las condiciones del mercado, y a las exigencias de la demanda.
- Se ha identificado las ventajas competitivas de los laboratorios clínicos de los sectores público y privado aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, lo que permite concluir que los laboratorios privados de la ciudad de Cotacachi cuentan con mayor cantidad de ventajas competitivas en relación a los laboratorios clínicos públicos de la misma zona. Lo que confirma la primera hipótesis planteada para la presente investigación.

- El sector público cuenta con mayor número de pacientes y menor número de personal en comparación con el sector privado, lo que genera una atención menos personalizada cuya orientación no se centra por completo en la necesidad del paciente sino en el cumplimiento de sus labores diarias, lo que comprueba la segunda hipótesis planteada para la presente investigación.
- Si consideramos que la rivalidad entre competidores tiene que ver con obtener la preferencia de los clientes, se aprecia que una leve ventaja competitiva pertenece al sector público. Esto se debe principalmente a la altísima demanda que mantiene este sector motivada principalmente por la gratuidad de los servicios.
- Una menor vulnerabilidad en cuanto a conocimiento y experiencia, la capacidad de acceder a insumos, la flexibilidad operativa y diferenciación de los servicios señalan que el sector privado tiene una ventaja competitiva sobre el público y se vería menos afectado por la presencia de nuevos competidores.
- La no disponibilidad de productos sustitutos otorga una mayor importancia a los servicios que ofrecen los laboratorios clínicos y disminuye sus presiones competitivas.
- El sector privado tiene ventaja competitiva sobre el público en lo referente al poder de negociación de los clientes. Esto se debe a que dado el escaso poder de decisión de los pacientes, el valor agregado que ofrece el laboratorio privado genera mayor confianza en los mismos.
- La ventaja competitiva que el laboratorio privado obtiene sobre el público respecto a su poder de negociación con proveedores es muy alta. Ya que

el sector privado es capaz de negociar de forma conveniente y oportuna con sus proveedores para lograr beneficios productivos y económicos que aumentan su rentabilidad. Esa capacidad no la tiene el sector privado que está sujeto a muchas limitaciones institucionales relacionadas con los procesos de negociación.

- Los resultados muestran que en una escala máxima de 5, las presiones competitivas por las que atraviesan los laboratorios son en promedio de baja intensidad, (2,49 para el laboratorio público) y (1,74 para el laboratorio privado), demostrando que ambos sectores son competitivos. Sin embargo, el laboratorio privado al tener un menor promedio se ve menos afectado por dichas presiones por lo que en términos es más competitivo que el laboratorio público.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para un laboratorio clínico e incluso para empresas de toda índole, el disponer de ventajas competitivas que pueden mejorar la satisfacción final de los clientes y aumentar valor al servicio y de ser el caso mejorando la rentabilidad.
- Se recomienda a los dos sectores desarrollar una estrategia competitiva clara a fin de identificar potenciales alternativas que mejoren su desempeño y rentabilidad.
- El sector público requiere incrementar y mejorar sus servicios con la intención de proporcionar a los pacientes un valor agregado relacionado con: atención de casos emergentes, flexibilidad de horarios, cantidad de profesionales disponibles, atención a domicilio. Para ello es necesario que se amplíe el número de laboratoristas.

- El sector público debe construir vínculos o alianzas con empresas relacionadas y de apoyo, para brindar mejorar su oferta de servicios.
- Se recomienda al sector público generar una planificación a largo plazo que le permita proveerse de materiales, equipos o reactivos, de manera mas ágil y así disminuir la burocracia que existen actualmente en estos procesos.
- Es importante para ambos sectores continuar con las políticas de ahorro de materiales y reactivos, esto genera beneficios económicos para las instituciones y evita la generación masiva de desperdicios que puede generar daños al ambiente.
- Con el fin de incrementar su cartera de clientes e informar a la comunidad sobre los servicios que presta el laboratorio, se recomienda al sector privado realizar campañas publicitarias o de difusión masiva de sus servicios.
- Se recomienda continuar este estudio con un análisis cuali-cuantitativo en el que se definan pesos (nivel de influencia) para cada uno de los factores del diamante de Porter así como para cada una de las ventajas identificadas.
- La presente investigación puede aplicarse no solo a nivel de laboratorios clínicos sino a nivel de centros de salud en el sector público.
- Además, la presente investigación puede ser aplicada en otros territorios ya que no se han realizado investigaciones en el Ecuador de este tipo.

REFERENCIAS

- Acevedo Márquez, M. E., Ortega, B. L., Rodríguez Medellín, M. A., Pérez, P. R., Castillo Fragoso, M. D. C., & Speziale, A. M. T. (2008). Implantación del Modelo Nacional para la Calidad Total en el Laboratorio Clínico. *Revista Mexicana de Patología Clínica*, 55(3), 127–138.
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud En Tabasco*, 11(1405–2091), 7.
- Alvarez, J. (2008). Boletín de Historia económica, 7, 71.
- Álvarez, J. L. (2003). Fundamentos y metodología, 1–11.
- Anaya, J., & Triana, A. (2012). *Plan de empresas para la implementación de una clínica de salud mental en el Municipio de Popayán*. Universidad Santiago de Cali.
- Archive, A. (2015). Ventajas competitivas. Retrieved September 3, 2015, from <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución Política del Ecuador. Montecristi.
- Banco Mundial. (2010). Ecuador Gasto en salud como porcentaje del PIB. Retrieved August 19, 2015, from http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/Health_spending_as_percent_of_GDP/
- Bigné, J., Moliner, M., Vallet, T., & Sánchez, J. (1996). Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos. *Universitat Jaume*. Valencia.
- Bronislaw, M. (1995). El método comparativo en los estudios latinoamericanos de Polonia, 105–110.
- Carrera, E. J. (2012). Proforma Presupuesto 2012.
- Cerda, H. (1993). *Los Elementos De La Investigación*. (E. B. Ltda., Ed.) (Segunda). Bogotá.
- Cotacachi, A. de U. C. de. (2014). Cantón Cotacachi. Retrieved November 3, 2014, from <http://www.asambleacotacachi.org/pagina.php?varmenu=110>
- Espinoza, F. (2014). Análisis de las cinco fuerzas de porter. Estelí.

- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. (E. Morata, Ed.) (segunda ed). Madrid.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (McGraw Hill, Ed.) (Quinta). México. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- IESS. (2014). PLAN MÉDICO FUNCIONAL DE LA UNIDAD MÉDICA COTACACHI IMBABURA, TIPO "A." Cotacachi.
- INEC. (2010). Proyecciones Poblacionales -INEC. Retrieved November 3, 2014, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2013). *Anuario de Estadísticas de Salud: Recursos y Actividades*. Quito. Retrieved from www.ecuadorencifras.gob.ec
- Iturralde, P. (2014). EL NEGOCIO INVISIBLE DE LA SALUD. Quito.
- Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains. *Sloan Management Review*, 26, 15–28.
- Laboratorios Laclicsa. (2014). Análisis Clínicos. Retrieved November 10, 2014, from <http://laclicsa.com/wp/analisis-clinicos/>
- MSP. (2012). Reglamento para el funcionamiento de los laboratorios clínicos. Quito.
- Peresson, L. L. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al cliente*. Universidad de Valladolid.
- Pérez, A. (2007). El Método Comparativo: Fundamentos y Desarrollos Recientes. *Noviembre de 2007*, 2–34.
- Pérez, A. (2008). El método Comparativo: Fundamentos y Desarrollos Recientes. *Política Comparada*, (1852–1517), 1–29.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–146. <http://doi.org/10.1108/09513559810244356>
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la estrategia? *Revista INCAE*, (4134). Retrieved from <http://70.38.54.133/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA MPORTER 2011.pdf>
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*.

Barcelona.

- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. (Pirámide, Ed.). Madrid.
- Romo, D., & Abdel, G. (2005). Sobre el Concepto de Competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200–214. Retrieved from http://cec.itam.mx/docs/Concepto_Competitividad.pdf
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 6(3), 71–86.
- SENPLADES. (2014). Ficha de cifras generales. Cotacachi.
- Suardiaz, J., Cruz, C., & Colina, A. (2004). *Laboratorio Clínico*. (M. Ferrer, Ed.) (Primera). La Habana.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos*. (M. H. Graw, Ed.) (18th ed.). Mexico DF.
- Warner, A. (2002). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Washington DC.

ANEXO A – Fotografías Externas de los Laboratorios

Laboratorio Clínico Público:



Laboratorio Clínico Privado:



ANEXO B – Guía de entrevista Semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

ENTREVISTADORA: JENNY GABRIELA PORTILLA JIMÉNEZ

ENTREVISTADOS: Profesionales que laboran en los laboratorios clínicos públicos y privados de Cotacachi

1. ¿A qué entidad pertenece este laboratorio clínico? (Es público o privado si pertenece a algún centro de salud)
2. ¿Dispone su laboratorio de un organigrama documentado? Descríbalo (**si lo tiene me lo puede facilitar luego de la entrevista**)
3. ¿Qué servicios ofrece su institución a la comunidad? (tipo de exámenes que realizan)
4. ¿Aproximadamente cuantos pacientes se atienden diariamente y semanalmente? (**se tiene un listado de los atendidos durante la última semana**)
5. Describa lo más detalladamente posible los exámenes que aquí se realizan. Algún otro examen especial que se realice o algún seguimiento que se haga.
6. ¿Qué tipo de profesionales laboran aquí?
7. ¿Cuántos años de experiencia tiene el personal que labora en el laboratorio?
8. ¿Cuál es el horario de atención y en qué jornada se trabaja?
9. ¿Se atienden casos de emergencia? Y ¿qué servicios se puede ofrecer en estos casos?
10. ¿Hay otras instituciones que ofrezcan los mismos servicios dentro del perímetro urbano?
11. ¿De dónde vienen sus pacientes?
12. ¿Cómo se entera la comunidad de los servicios que ustedes prestan?
13. ¿Respecto de los demás laboratorios de Cotacachi, alguno de sus servicios es exclusivo de su institución?
14. ¿Cuáles son las actividades cotidianas que se desarrollan en el laboratorio?

15. ¿Cómo se adquieren los materiales y reactivos que se usan en el laboratorio?
16. ¿Qué tan complejo es ese proceso y cuánto tarda? (el de adquisición de materiales)
17. ¿Cuál es el mecanismo de trabajo con sus proveedores? – formas de pago y tiempos de entrega
18. ¿Qué tan fácil es para el público llegar hasta aquí?
19. ¿Cuál es el procedimiento que realizan los pacientes para ser atendidos?
20. ¿Cuánto tiempo les toma recibir atención?
21. ¿Qué requisitos o condiciones deben cumplir los pacientes para ser atendidos?
22. ¿En su laboratorio la capacidad de atención y servicio a los pacientes satisface la demanda?
23. ¿Qué se hace después tomar las muestras a los pacientes?
24. ¿Cuáles son los equipos que se utilizan en este laboratorio?
25. ¿Cuándo los equipos se dañan o están en mantenimiento, se siguen recolectando muestras o se deja de atender a los pacientes?
26. ¿Se dispone de algún tipo de sistema informático (software) especializado para el laboratorio?
27. ¿Qué tipo de normas de buenas prácticas o estándares de calidad de se siguen?
28. ¿En qué medida se cumplen los tiempos establecidos de cada proceso?
29. ¿Qué sucede si un paciente requiere un tipo de examen que no se realiza en este laboratorio, debe viajar a otra ciudad?
30. ¿Existe algún tipo de alianza estratégica (red) con otros laboratorios clínicos?
31. ¿Cuánto tiempo toma la entrega de resultados para cada examen?
32. ¿Qué se hace con los desechos?
33. ¿Alguna variable modifica el tipo de exámenes demandados o el tipo de pacientes, (por ejemplo el inicio de la época escolar), que se hace en esos casos?

34. ¿En el laboratorio se aplica alguna política de control en el consumo de materiales y reactivos?
35. ¿Qué tan accesibles son los precios de sus servicios para la comunidad y cuánto difieren respecto a los demás laboratorios?
36. ¿Qué imagen cree usted que la comunidad tiene de esta institución?
37. ¿De qué manera se busca aumentar la satisfacción de los pacientes?
38. ¿Cómo ve a los demás laboratorios de Cotacachi? (la competencia)
39. ¿Existen proyectos futuros en su laboratorio para ampliar la capacidad de atención y la gama de servicios (aumentar la cantidad y los tipos de exámenes que se realizan)?
40. ¿Tienen proyectos de inversión para modernización o innovación?
41. ¿Cómo se siente usted al trabajar aquí?
42. ¿El cambio en los puestos directivos de su institución podría generar cambios en la forma de la prestación de los servicios que presta el laboratorio?
43. ¿En cuestiones laborales y económicas, cómo ve el futuro de esta institución?
44. ¿Algo más que añadir?

Guía basada en Flick, Uwe (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid/A Coruña: Ediciones Morata/Fundación Paideia Galiza

ANEXO C – Modelo de Encuesta

Nombre del Laboratorio: _____

La presente encuesta le tomará pocos minutos, es con fines netamente académicos, la información proporcionada es anónima y muy valiosa. Muchas gracias por su colaboración.

Por favor seleccione la opción que más se acercó a lo que Usted considera correcto.

1. ¿Cuántas veces ha sido atendido en este laboratorio?

De 1-5 veces Más de 5 veces

2. ¿Se ha atendido en otros laboratorios clínicos dentro de Cotacachi?

SI, Indique cual:

NO

3. ¿A su criterio el presente laboratorio cuenta con personal calificado?

SI NO

NO SABE

4. Fue atendido con amabilidad

SI NO

5. ¿Conoce de otros laboratorios clínicos que ofrezcan los mismos servicios en Cotacachi?

SI NO

NO SABE

6. Cómo se enteró de que existe este laboratorio clínico

7. Por qué prefirió este laboratorio clínico a los otros que hay en Cotacachi?

16. Si se ha atendido antes en este laboratorio clínico, considera que el servicio ha:

- MEJORADO
- SIGUE IGUAL
- EMPEORADO

17. Se siente satisfecho (a) con la atención de este laboratorio clínico

- SI
- NO

18. El laboratorio clínico presta atención a sus reclamos, solicitudes o sugerencias

- SI
- NO

19. Los precios de los servicios (exámenes) son:

- COSTOSOS
- BARATOS
- ADECUADOS
- GRATUITOS

20. Volvería a realizarse exámenes en este laboratorio clínico

- SI
- NO

ANEXO D – Reporte de Encuestas (Sector Público)

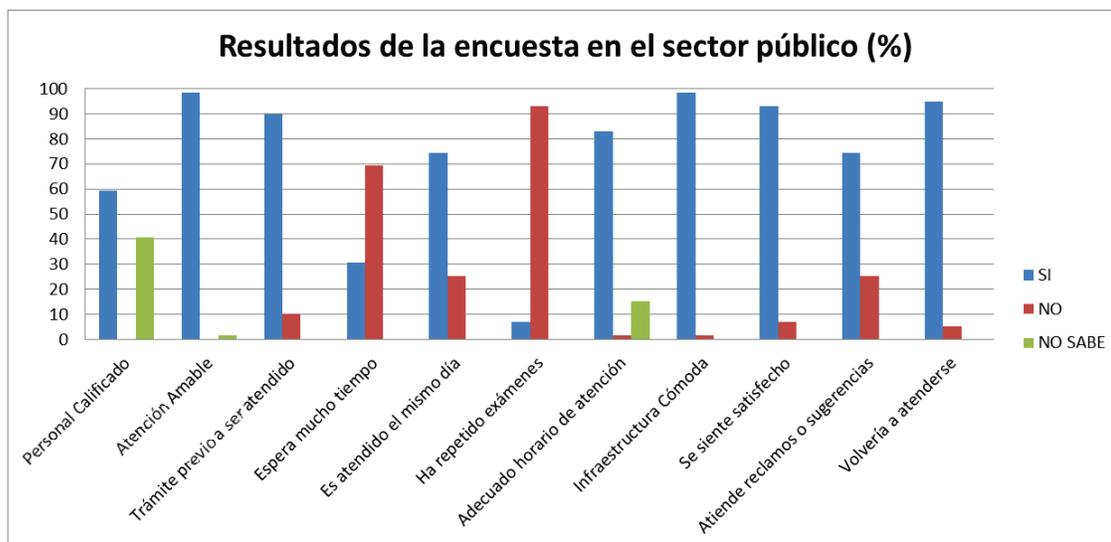


Figura 27: Resultados de las encuestas en el sector público

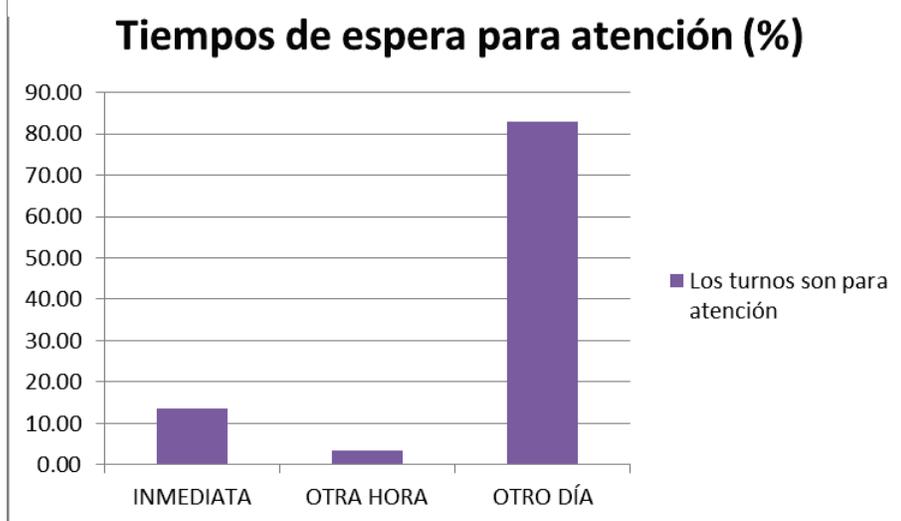


Figura 28: Tiempo de espera para atención

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

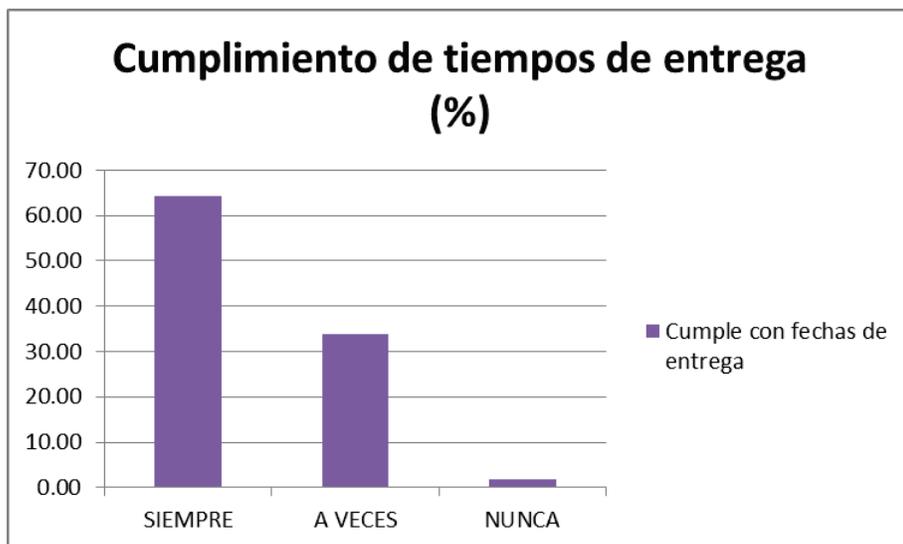


Figura 29: Cumplimiento de tiempos de espera

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

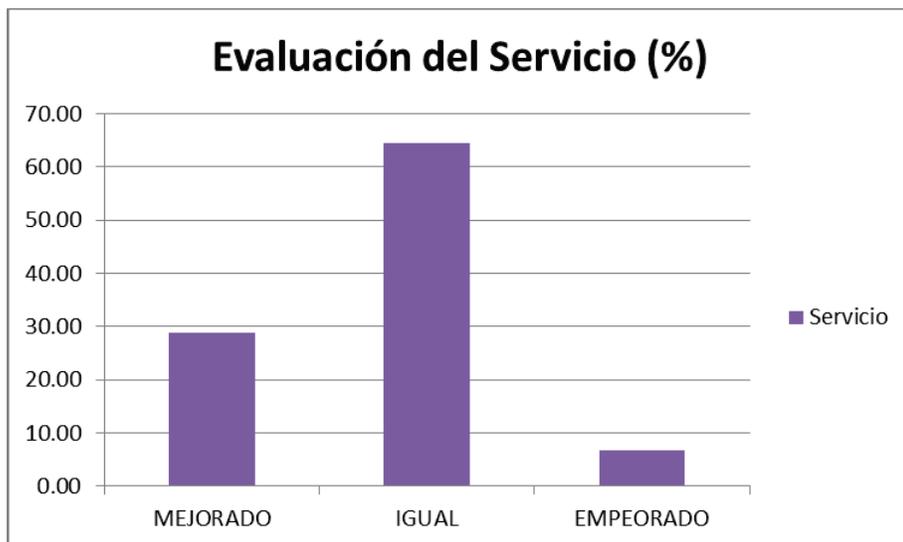


Figura 30: Evaluación del servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora



Figura 31: Mecanismos de difusión del servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

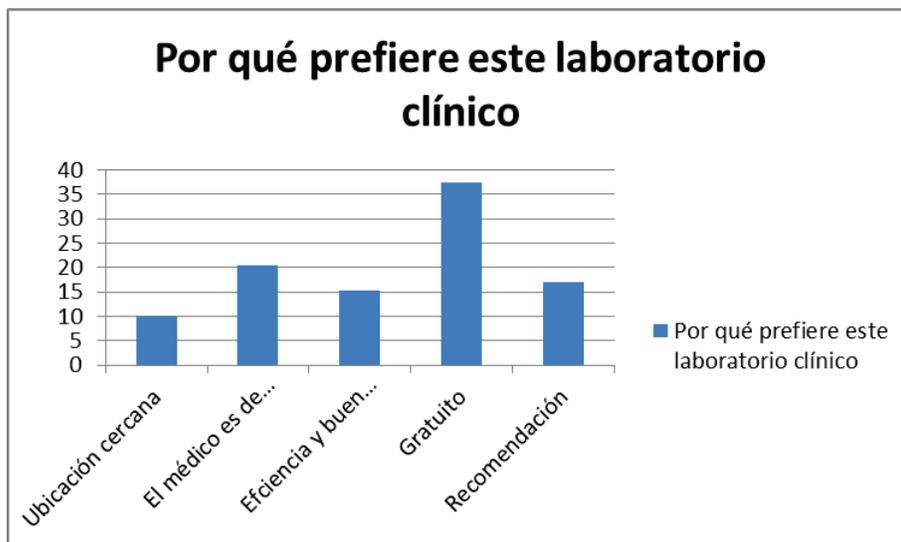


Figura 32: Preferencias de los usuarios

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

ANEXO E – Reporte de encuestas (Sector Privado)

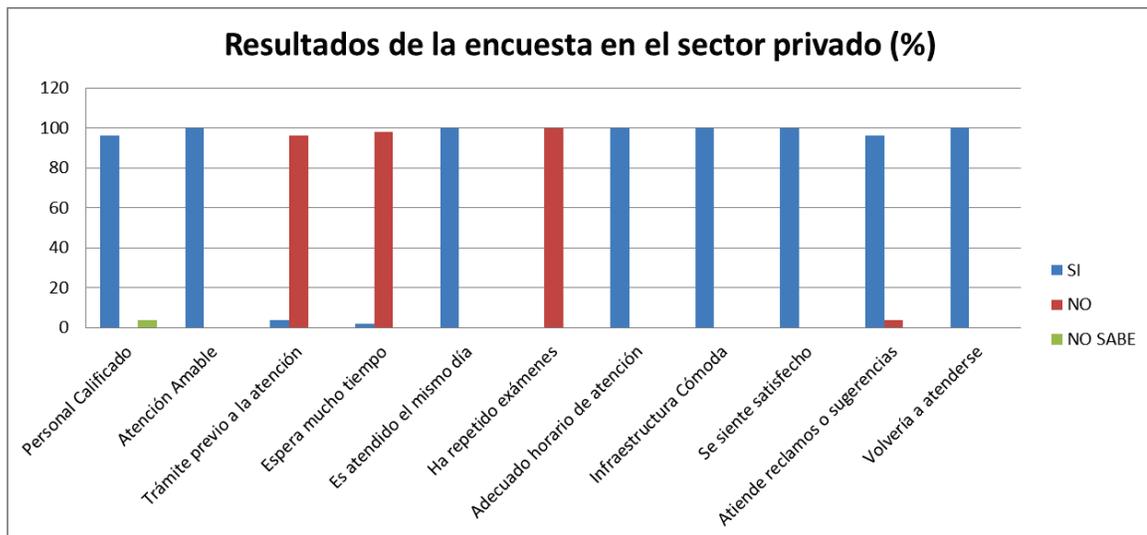


Figura 33: Resultados de las encuestas en el sector privado

Elaboración: Autora

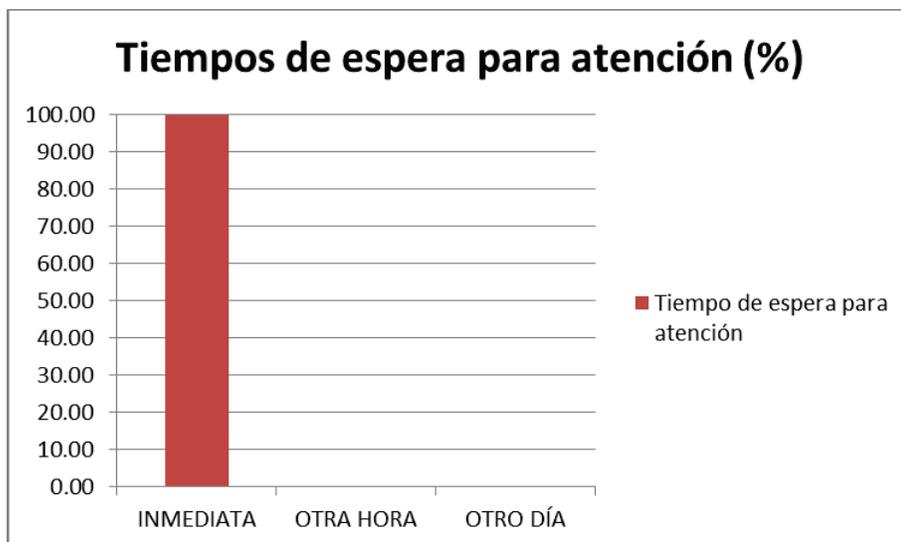


Figura 34: Tiempo de espera para atención

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

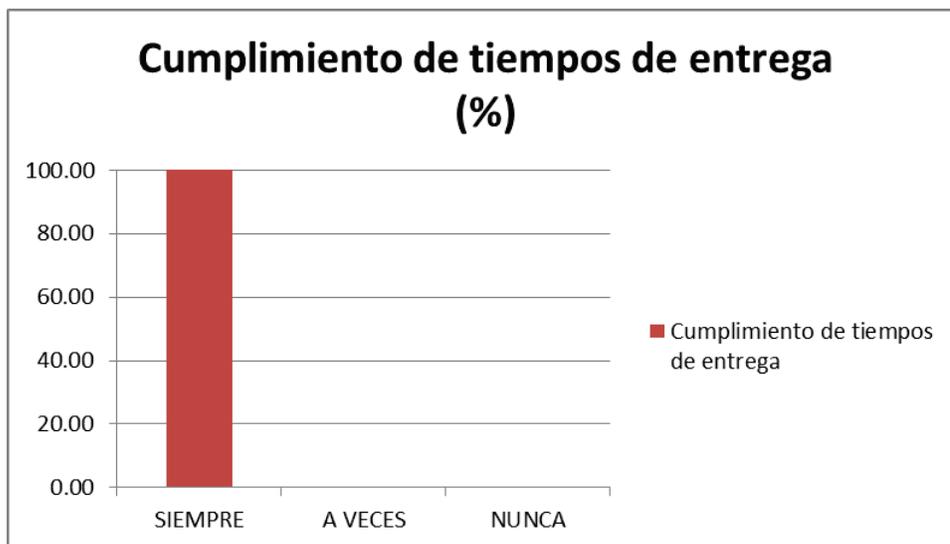


Figura 35: Cumplimiento de tiempos de espera

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

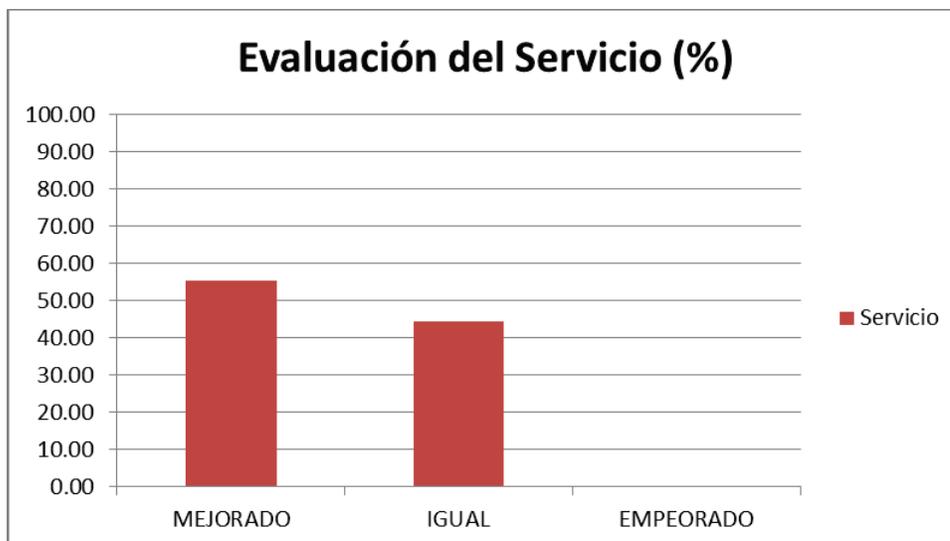


Figura 36: Evaluación del servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

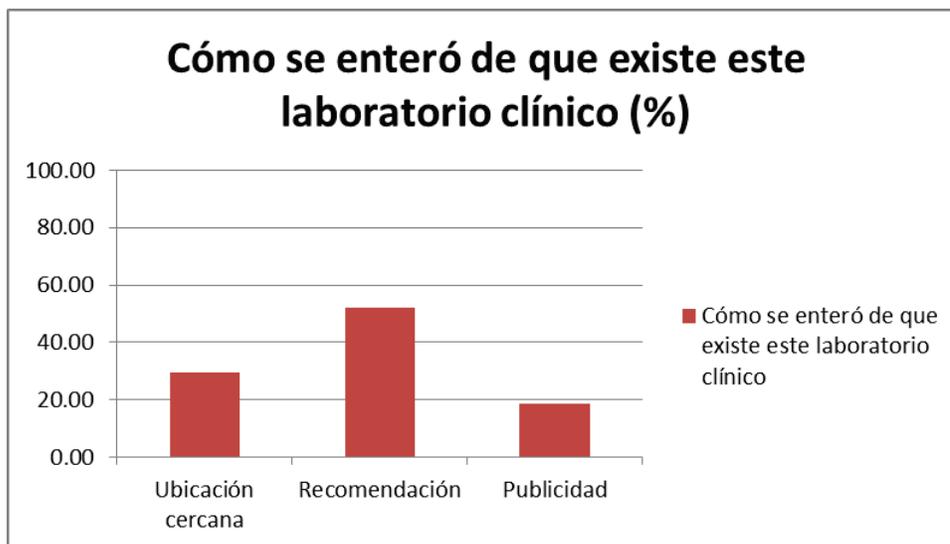


Figura 37: Mecanismos de difusión del servicio

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

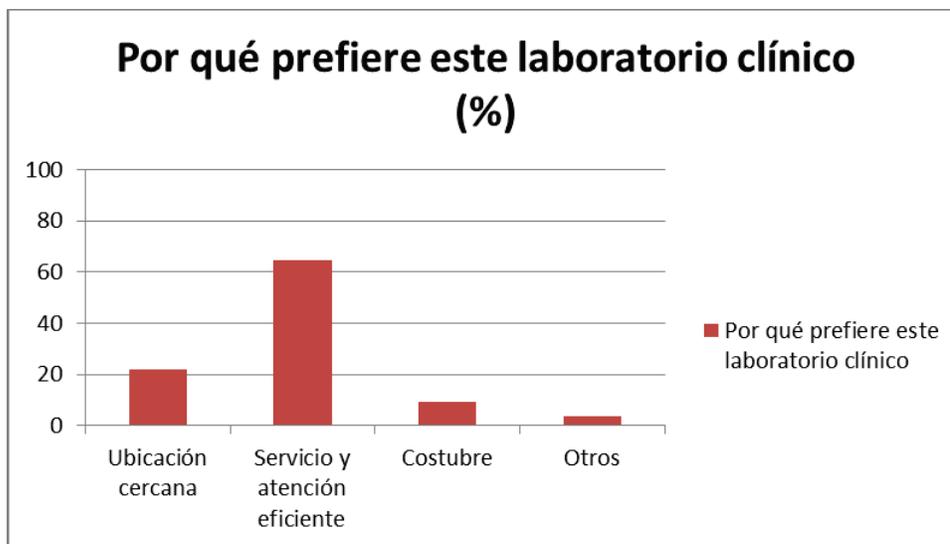


Figura 38: Preferencias de los usuarios

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora