

PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD.

ESTUDIO DE CASO*

*Innovation Processes in the Provision of Health Services.
Case Study*

ALEXIS PALACIOS ARRIETA
LAUREANO VILLA CORRALES
RONALD PRIETO PULIDO

RESUMEN

El objetivo del presente capítulo es describir los procesos de innovación en la prestación de servicios de salud. Se trata de un estudio de caso desarrollado en el Centro Cardiovascular del Magdalena-Colombia, basado en la construcción de un modelo estratégico. Metodológicamente se fundamenta en un enfoque cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso, con diseño no experimental de campo de tipo descriptivo. Se considera como universo poblacional el Centro de Diagnóstico Cardiovascular y sus distintas áreas de especialización. La técnica empleada fue la observación directa, a través de la indagación y verificación. Los resultados se identificaron en tres fases; en lo relacionado con el entorno competitivo, se identificó que la empresa se encuentra en un ambiente altamente competitivo con las empresas del sector; en cuanto a estrategias innovadoras, la innovación en los servicios se obtuvo fundamentalmente a partir de la transferencia tecnológica, por último, en cuanto a la capacidad innovadora, la diferenciación en el Centro se expresa a partir de la innovación en la prestación de servicios con calidad, generando así ventajas competitivas. Se concluye que el Centro Cardiovascular tiene un sistema de innovación que le permite desarrollar actividades que responden a los procesos de actualización, crecimiento y acceso al mercado.

Palabras clave: Sistemas de innovación, entorno competitivo, estrategias de innovación, capacidad innovadora.

ABSTRACT

The aim of this article is to describe the processes of innovation in the provision of health services. It's a case study applicate in the Cardiovascular Center Magdalena-Colombia, based on the construction of a strategic model. Methodologically it is

* Este capítulo es resultado del trabajo de investigación de Maestría "Evaluación del Sistema de Innovación Empresarial en un Centro Cardiovascular de la Ciudad de Santa Marta-Colombia".

based on a qualitative approach in the form of case study, experimental design with no descriptive field. Population universe is considered the center of cardiovascular diagnosis and different areas of expertise. The technique used was direct observation, through the investigation and verification. The results were identified in three phases; in relation to the competitive environment, the company identified are in a highly competitive environment with companies in the sector; in terms of innovative strategies, innovation in services is mainly obtained from technology transfer; Finally, in terms of innovative capacity, differentiation in the center is expressed from innovation in the provision of quality services, thus generating competitive advantages. It is concluded that the Cardiovascular Center has an innovation system that allows you to develop responses to the updating processes growth and market access.

Keywords: Innovation system, competitive environment, innovation strategies, innovative capacity.

1. INTRODUCCIÓN

Es importante resaltar que durante las dos primeras décadas del siglo XXI las organizaciones se desarrollan y enfrentan entornos competitivos y cambiantes, llegando a definirse incluso como caóticos, en algunos casos (Kirkbride, Durcan & Obeng, 1994; Hitt, Keats & De Marie, 1998; citados por Sosa & Verano, 2014; Prieto, Emonet, García y González, 2015). Dichas transformaciones, a nivel empresarial, se hacen necesarias en el mundo global donde las estructuras organizativas se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual deben modificarse, adecuarse para poder responder, permanecer y mejorar en el mercado; todo ello, orientado hacia un desarrollo organizacional eficaz que permita ambientes innovadores.

Cabe destacar que Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011) señalan que la globalización en el presente ha conllevado a que la gerencia interprete cuál debe ser su rol a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones; es por ello que algunos autores han señalado que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la empresa y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento de las organizaciones, aunado a los significativos cambios que ha generado la tecnología, especialmente la electrónica, donde la comuni-

cación por vía de internet representa un rol muy importante, además del rol determinante del Estado en el comportamiento organizacional de las empresas. Todo ello hace imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, para ello se debe contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización.

En este orden de ideas, de acuerdo con lo descrito por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2013), el incremento y crecimiento económico de un país está determinado por la creación e impulso de un ambiente que promueva la innovación. En Colombia, el sistema de innovación carece de un centro empresarial fuerte donde su participación I+D es solo del 0,2 % del PIB comparado con Brasil 1,2 % y en la OCDE de 2,4 %. Solamente un tercio de las empresas manufactureras han introducido innovaciones y el 30 % del total de I+D se lleva cabo por parte del sector empresarial. Si nos acercamos al objeto de estudio, con relación a la región del Magdalena en términos de empresas dedicadas a la oferta de servicios de salud, esta cuenta solamente con cinco centros especializados para dar solución a un problema de alto impacto que afecta la salud de un número importantes de pacientes, como es la atención de personas con enfermedades crónicas no transmisibles de tipo cardiovascular; razón por la cual se hace necesario que se favorezca la oferta de soluciones médico-científicas con soporte tecnológico, a los usuarios con afecciones cardiovasculares que son atendidos en cada uno de estos servicios; sin embargo la adquisición de nuevas tecnologías puede ser uno de los factores diferenciadores en las empresas de servicios de salud de la región.

Al ser la cardiología una especialidad dinámica desde el punto de vista científico-técnico, es preciso tener en cuenta la innovación empresarial para brindar servicios oportunos, eficientes y de calidad, lo cual tendrá importante repercusión económica favoreciendo la maximización de las utilidades, dado el crecimiento de la productividad al desarrollar los

procesos de innovación que conducen al cambio organizacional. Todo lo anterior se logrará, entendiendo la innovación como un proceso que propone el cambio de un estado inercial de muchos sistemas de la empresa, lo cual demanda un cambio de mentalidad y un cúmulo de conocimientos actualizados para la adecuada toma de decisiones en cuanto a inversión de tiempo y recursos. Por ello las empresas en su conjunto deben identificar si tienen o no actividades de innovación presentes en sus procesos organizacionales. ¿Qué actividades de innovación se identificaron en el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A.?

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el entendido que las organizaciones se enfrentan a cambios constantes como la globalización, apertura a mercados internacionales, desarrollos tecnológicos, nuevos conocimientos e innovaciones orientados al fortalecimiento de las mismas, aspectos que los lleva a la necesidad de cambios, las empresas se ven presionadas a implementar nuevas maneras de enfrentar al mercado para adaptarse adecuadamente a las exigencias del entorno, so pena de entrar en etapas de deterioro económico, e inclusive, en un viaje sin retorno al fracaso de la organización.

Para apoyar los aspectos relacionados con los procesos de innovación se mencionan algunas contribuciones que permiten dar un mayor entendimiento a las actividades de innovación que se desarrollan en el ámbito empresarial, dado que enfatizan la importancia de la concepción de la innovación en el ámbito organizacional.

Uno de los primeros aportes al estudio de los temas de innovación fue el realizado por Cooper (2001), con su modelo «Stage-Gate» o de Etapa-Compuerta, que ha generado influencia en la definición de los procesos de innovación que utilizan actualmente la mayoría de las empresas. El modelo está basado en el estudio de muchas empresas y proyectos de

innovación en los que se reconoce una serie de actividades (las etapas) en el desarrollo de nuevos productos, que van desde la identificación inicial de ideas hasta el lanzamiento de los mismos. Al final de cada etapa se hace una revisión y en este punto (compuerta) se decide si el proyecto debe seguir o no. Dicho modelo es determinante para mantener altos niveles de competitividad en las empresas.

Por su parte, en la Universidad de Harvard, Wheelwright y Clark (1992), desarrollaron una propuesta para identificar y gestionar portafolios de innovación, denominada «Embudo del Desarrollo». Al principio, el embudo acepta muchas ideas, tecnologías y procesos manufactureros, que se van reduciendo en número a través de las fases de desarrollo de conceptos, diseño de productos, prototipos y pruebas, ejecución de pilotos, manufactura (o implementación) y lanzamiento. Los dos modelos anteriores muestran la diferencia entre gestionar el proceso de generar una innovación y gestionar un portafolio de innovaciones.

En consecuencia, ambos modelos hicieron aportes significativos a la forma de gestionar los procesos de innovación en el ámbito empresarial, generando su sostenibilidad y ventaja competitiva.

2.1. Consideraciones Teóricas sobre el Proceso de Innovación Empresarial

2.1.1. Innovación

Para Drucker (1985, citado por Castrillón & Mares, 2013) la innovación es la herramienta específica de los empresarios; es el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. Asimismo, Drejer (2002) expresa que dicho concepto de innovación está dado tanto por procesos como por resultados; por otro lado Balmaseda, Elgezabal & Clemente (2007) toman como referencia la definición de la Comisión Europea en 1995 que la expresa como la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable nuevo o mejorado, o un

nuevo método de proporcionar un servicio social. Lo anterior demuestra muy claramente la relación directa que existe entre procesos y resultados, dejando en evidencia que una innovación se considera como tal cuando se ha introducido en el mercado o se ha utilizado en el proceso de producción de bienes o prestación de servicios.

Escorsa & Pasola (2004) hacen mención de algunas entidades que han aportado a la definición del término innovación; entre ellas tenemos que Competitive Design Network (2000) expresa que la innovación es generar y/o detectar cambios y convertirlos en oportunidades de negocio. Por otra parte el Departamento de Comercio e Industria del Reino Unido la considera como el proceso de adopción de una idea para satisfacer a los clientes de forma efectiva y rentable, lo cual se entiende como un proceso de renovación continua que implica a toda la empresa y por lo tanto se considera una parte esencial de su práctica diaria.

En este sentido, la innovación como capacidad dinámica debe permitir un equilibrio entre las actividades de exploración y explotación de recursos y capacidades (Vivas, 2013), ya que una empresa puede generar muchas innovaciones de una pequeña cantidad de nuevos conocimientos o, por el contrario, puede carecer de la capacidad para explotar una gran base de conocimientos que ha generado y mantenido (Lane, Koka & Pathak, 2006).

Por su parte Escorsa & Pasola (2004, p.21) expresan que la innovación es la explotación exitosa de nuevas ideas aprovechando las oportunidades que nos ofrece el cambio. Con relación a lo anterior, es evidente identificar que dicho concepto se encuentra en constante evolución y desarrollo; esta es a su vez una herramienta útil que permite explicar el proceso de crecimiento de una empresa. Para el presente estudio, se adopta el concepto de innovación a partir de las propuestas de Sáenz (2009), quien la define como la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en negocios, servicios, entradas al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios.

En este orden de ideas, Mendoza (2010) considera que toda empresa debe estructurar su sistema de innovación de manera adecuada con el fin de elevar su efectividad en materia de desarrollo de productos, rediseño de procesos, formulación de estrategias novedosas, creación de nuevos negocios, desarrollos en gestión y generación de nuevos modelos de negocio. Este sistema permite la continuidad de la empresa, su sostenibilidad y ventaja competitiva.

De lo anterior podemos inferir que la innovación no se basa en la simple adquisición de bienes o el mejoramiento de procesos sino en saber darle la aplicabilidad necesaria que permita una mejora estructural en los procesos de la organización, sea para la colocación de productos que cumplan con los requerimientos de los adquirientes o para que el servicio satisfaga las necesidades de los usuarios.

2.1.2. Innovación tecnológica

El concepto de sistema de innovación se ha convertido en una herramienta útil para ayudar a entender los progresos tecnológicos que experimentan las naciones y regiones, y por ende, las diferencias en sus resultados económicos. Como cualquier concepto, su formulación y su ámbito explicatorio están en constante evolución: desde el uso inicial de alusiones para construir su significado, pasando por establecer distintos niveles de análisis, hasta hacer esfuerzos por formalizar el concepto para que, eventualmente, se pueda convertir en una teoría que permita explicar procesos.

De acuerdo a lo expresado por Kuramoto (2007) respecto a la tradición schumpeteriana, el crecimiento económico de los países está íntimamente ligado a la tasa de innovación tecnológica. Los países que han logrado tasas de crecimiento importantes han experimentado una reestructuración de sus aparatos productivos, en los cuales se hace uso de tecnologías más eficientes en sus procesos al mismo tiempo que se incrementa la variedad de productos. Todo esto no solo genera un gran impacto en los mercados nacionales, sino que permite una mayor competitividad en los internacionales.

Por su parte, Martner (1995) explica que la innovación tecnológica, a diferencia de la invención tecnológica, está relacionada con la restauración de la tasa de ganancia y con el cambio en los patrones de acumulación. Cuando se llega a un punto de crisis o cuando cualquier nueva inversión no obtiene la rentabilidad esperada porque el patrón de acumulación vigente ya no acepta más capitales, se produce la necesidad de “un rompimiento de las condiciones en que se venía realizando el proceso para generar un nuevo ciclo bajo una nueva configuración tecnológica”. Se requiere una modificación que plantee la necesidad de una innovación tecnológica. En ese sentido, la innovación tecnológica va más allá del simple perfeccionamiento de las máquinas y equipos. Está asociada a un cambio fundamental en las formas de organización de la producción. Así, la introducción de tecnología implica la destrucción de capitales (aquellos que no pueden competir en las nuevas condiciones) pero supone también la construcción de nuevas formas organizativas, de nuevas relaciones capital-capital y capital-trabajo, de nuevos productos y de una nueva forma de organización.

La innovación tecnológica aparece asociada a la creación de nuevos productos y a la apertura de nuevos mercados, es decir, a la expansión del capital. En este sentido, se ha relacionado siempre con las aceleraciones en los procesos productivos y con las revoluciones en el transporte y las comunicaciones que han producido el efecto de reducir las barreras.

Por todo lo anterior, Escobar (2000) plantea que la innovación tecnológica es la que comprende los nuevos productos y procesos y los cambios significativos desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos. Se entiende que se ha aplicado cuando se ha puesto en el mercado (innovación de productos) o se ha utilizado en un proceso de producción (innovación de procesos). De acuerdo con la mayoría de los estudios sobre el tema, estas innovaciones se clasifican según su impacto en básicas o radicales (disruptivas), incrementales (progresivas), cambios en los sistemas tecnológicos y cambios en los paradigmas tecnológicos. Hoy día, la empresa mueve al mundo y la innovación a la empresa; por tanto, mien-

tras la empresa innovadora triunfa, la otra, quiebra; así, una empresa debe comprender tres elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo y evolución en el mercado: eficiencia, competitividad y calidad.

Teniendo en cuenta que la tecnología está en continuo desarrollo, el proceso de innovación y el cambio tecnológico son requisitos esenciales para que cualquier negocio tenga éxito, sin olvidar los problemas del entorno competitivo, reconociendo que las oportunidades que la tecnología ofrece para la apertura de nuevas oportunidades.

2.1.3. *Innovación empresarial*

Las definiciones que se han dado al término innovación (Medina y Espinosa, 1994, citados por Formichella, 2005) son diferentes, así como son varios los aportes teóricos alrededor de este tema. Etimológicamente el término innovar proviene del latín *innovare* que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina y Espinosa, 1994).

Para Escorsa & Pasola (2004) la innovación es la explotación con éxito de nuevas ideas (innovación = invento + explotación). Piatier (1987) la define como idea transformada en algo vendido o usado; paralelamente identifica a Sherman (1891) quien afirma que la innovación es un proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. En este mismo sentido, muestra el concepto que Pavón y Goodman (1981) describieron frente al tema como el conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conduce a la introducción con éxito en el mercado por primera vez de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Si bien la innovación debe estar presente en cualquier sector, es característica primordial del sector empresarial, lo cual se corresponde con lo expresado por Drucker (1985): El empresariado innovador ve el cam-

bio como una norma saludable, no necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

2.2. Sistemas de innovación

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Colciencias, 2017), los sistemas de innovación (SI) son una estrategia que busca desarrollar los componentes clave que impulsan la creación y consolidación de sistemas básicos de innovación en las empresas. A partir de este sistema, las empresas desarrollan capacidades para generar nuevos productos, servicios, procesos o nuevos modelos de negocio de forma sistemática, aprendiendo y aplicando metodologías y técnicas que disminuyen los riesgos asociados; les permiten asignar efectivamente los recursos y aumentar la probabilidad de éxito en el mercado, generando impacto en el crecimiento económico de sus negocios.

2.2.1. Elementos que conforman un Sistema de Innovación Empresarial

Un Sistema de Innovación Empresarial (SIE), se resume en los siguientes elementos que deben funcionar de manera integrada (Mendoza, 2010):

- **Personas.** Los innovadores son personas poco comunes, y una empresa debe contar con un equipo cuyos integrantes deben tener perfiles especiales, con capacidades para ejecutar funciones de creatividad para generar las ideas; racionalidad para evaluar lógica y prácticamente las propuestas; ejecución para su operacionalización y puesta en práctica. Por tal razón, el perfil de los integrantes de este equipo debe apoyarse en atributos tales como apertura mental, flexibilidad, imaginación, espíritu cuestionador, gusto por el cambio, tenacidad, tolerancia a la frustración, alta autoestima, emprendimiento.
- **Canales.** El personal de la empresa solo puede acceder al sistema mediante canales, lo cual ocurre cuando se contratan profesionales para desarrollar proyectos de innovación (canales de forma directa)

o cuando el personal de la empresa sugiere ideas innovadoras (forma de captación de ideas).

- **Procesos.** Son los que dan fuerza administrativa y operativa a la innovación y facilitan su desarrollo. Estos procesos permiten la captación de iniciativas innovadoras, diseñan y desarrollan las innovaciones con mecanismos de apoyo y establecen incentivos.
- **Técnicas.** Crean valor en la innovación y desarrollan la creatividad mediante la lluvia de ideas, pausa creativa, analogía, desplazamiento inverso, pensamiento integrador, trabajo de laboratorio y programas de computador.
- **Gestión.** Es responsabilidad de la administración de la empresa, para establecer objetivos, áreas de innovación, procesos de participación y liderazgo, políticas de incentivos, liderazgo y evaluación del desempeño. Un aspecto importante es la financiación de la innovación, y se constituye en punto clave que requiere financiación propia separada del presupuesto tradicional.

2.2.2. Componentes del Sistema de Innovación Empresarial

Según Mendoza (2010), un aspecto importante al examinar el SIE es la orientación estratégica que debe tener, es decir, debe corresponderse con la estrategia que la empresa ha establecido; en este sentido, el canal de campos de innovación resulta fundamental debido a que con él se establecen ámbitos novedosos de gran valor para la compañía, de tal forma que ellos se enfilen hacia el mejor curso de acción. También es claro, por el otro lado, la necesidad de que la innovación y su plan queden establecidos en la misión, la visión y los valores (Kaplan y Norton, 2008).

Entre los componentes que conforman el sistema de innovación empresarial, se encuentran los siguientes:

- **Estrategias Innovadoras.** La estrategia de una empresa es el plan ideado para dirigir un asunto y para designar en cada momento el

conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima. Las estrategias que adopta una empresa están relacionadas con su misión y visión. En este sentido, la estrategia para el cambio en la organización deberá estar enmarcada en una cultura organizacional sólida, que permee todo el contexto empresarial, pues esta actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta el sector empresarial mundial (Claver, *et al.*, 2000; Beaver & Carr, 2002; Azuaje, 2005; Diefenbach, 2007; Cohen, 2007; Riad, 2007; Prieto, *et al.*, 2015). Por tal razón, se hace relevante que el personal reconozca la existencia de situaciones cambiantes y se comprometa a actuar en favor de ellos, requiriendo procesos de comunicación, educación, participación y apoyo en el personal.

Un aspecto que es importante al examinar el SIE es la orientación estratégica que debe tener, es decir, él debe corresponderse con la estrategia que la empresa ha establecido; en este sentido, el canal de campos de innovación resulta fundamental debido a que con él se establecen ámbitos de innovación de gran valor para la compañía, de tal forma que ellos se enfilen hacia la estrategia. También es claro, por el otro lado, la necesidad de que la innovación quede establecida en el direccionamiento estratégico, en la misión, la visión y los valores. De la misma manera, deben alinearse según Kaplan y Norton (2008) el plan de innovación y el plan estratégico de la compañía.

- **Capacidad de Innovación.** Para De la Varga y Galindo (2014), la capacidad para innovar es entendida como una de las capacidades esenciales para las empresas, resultando clave para la competitividad de las mismas; por tanto, es necesario que las organizaciones potencien su capacidad de innovación para identificar y desarrollar las combinaciones de recursos y capacidades que les provean de fuentes de ventajas competitivas sostenibles y, de este modo, permanecer continuamente adaptadas a los cambios o adelantarse a ellos.

Por su parte, Prieto (2003) señala que la innovación debe manifestarse en todos los planos de la organización, ya que siempre habrá algo que cambiar, no solo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. El mismo autor plantea que un buen gerente debe ser capaz de pensar con creatividad, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo para reconocer sus problemas y encontrar solución; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor.

En este orden de ideas, Mathison, Gándara, Primera, & García, (2007, citados por Barrios, Oliveros y Acosta, 2016) expresan que la capacidad dinámica de innovación es la aptitud de una empresa para cambiarse a sí misma, repetida y rápidamente, con el fin de responder o adaptarse a los cambios del entorno y seguir generando valor, transformando los procesos empresariales, para dar lugar a organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. Asimismo, la capacidad de innovación incluye a toda la organización, porque se logra en su conjunto que estas, vuelvan explícito el conocimiento individual, lo acumulen, codifiquen y almacenen en memorias de la empresa y patentes para el uso colectivo presente y futuro. De esta manera la capacidad de innovación se configura como un elemento clave para la obtención de resultados empresariales a través de los procesos de explotación, exploración y ambidestreza organizacional (Acosta-Prado & Ficher, 2013).

En este sentido, la capacidad innovadora requiere ser un valor estratégico de la organización, apoyado totalmente por el liderazgo de la misma. Esto debido a que la capacidad de la empresa de detectar las oportunidades y las necesidades de cambio, depende de qué tan efectiva sea la puesta en práctica de los recursos disponibles (externos e internos). A través del empleo de métodos de gerencia de la innovación, será más fácil el control de los procesos, así como su efectividad y eficiencia.

- **Entorno Competitivo.** El entorno de la organización dicta las oportunidades, las limitaciones y las amenazas que deben identificarse antes de desarrollar una declaración de la misión; los desarrollos tecnológicos en el ámbito de las comunicaciones pueden ejercer un impacto negativo en los viajes de negocios por lo que deben tomarse en cuenta en la declaración de la misión de la organización (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999).

En este sentido, Martínez & Milla (2012) señalan que el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1979), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, descrito en término de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
2. El poder de la negociación de los clientes
3. El poder de la negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de esas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

2.3. Competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía más liberal, concepto que hace necesario un cambio de enfoque en la gestión de la organización empresarial; basado en el propósito de las empresas de elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que las obliga a adoptar modelos de administración que tienen como base central el talento humano desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder idóneamente a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios eficientes, oportunos y cualificados.

Esta realidad permite concebir la competitividad como la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Competitividad significa entonces, un beneficio sostenible para la empresa, y es el resultado de una permanente mejora de calidad y de innovación. Este concepto provoca una evolución que supera la visión tradicional en el modelo de empresa y de empresario, que se acerca a los parámetros de excelencia, con características de eficiencia y eficacia en la organización.

Lo anterior supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de la empresa. Su ventaja, entonces, estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, considerando que de ellos carecen sus competidores o que producen mayor rendimiento al confrontarse con otras empresas.

La innovación en las empresas está íntimamente vinculada con la competitividad. Para que una empresa sea competitiva es necesario que incremente su esfuerzo tecnológico y de innovación; lo anterior permite contrarrestar los efectos que producen la apertura y la globalización generando así niveles óptimos de competitividad que redundan en la generación de empleos mejor remunerados y la creación de empresas con bases tecnológicas.

Para este logro es importante el incremento en las inversiones en actividades de investigación y desarrollo (I+D), lo que incluye la formación de personal y los servicios tecnológicos necesarios, así como que el sector privado incremente su inversión en las actividades científicas y tecnológicas. Sin embargo, al ser la empresa un actor central de la innovación, se puede caer en el extremo de una correlación directa de la innovación con la competitividad empresarial.

Para ello se propone tomar en cuenta algunos aspectos: Primero la in-

novación es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la competitividad. Por tanto, esta es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Se requiere partir de una base institucional amplia para la competencia. Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como aquellas relacionadas a sus capacidades y recursos internos a la empresa. En efecto, la competitividad refiere una ventaja basada en el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia. Por tanto la innovación es solamente una variable o factor importante de la competitividad, pero que puede ser interno o externo a la empresa. Lo esencial es el papel que la innovación tiene para la empresa y en particular para su competitividad (Treviño, 2002).

Es importante resaltar que cuando la tecnología se integra adecuadamente en los procesos de negocio, puede ser una herramienta clave al servicio de la mejora de productividad, la diferenciación, la capacidad de respuesta, la reducción de costes y la mejora del valor y el servicio ofrecido al cliente.

En este sentido es determinante identificar los retos que define el actual entorno de negocio, los retos de transformación que ese entorno impone a las empresas y del valor clave que pueden aportar a ese proceso para afrontar con éxito la innovación de las empresas, entendiéndose esta como la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces, piezas interrelacionadas que ayudan a componer y entender el complejo rompecabezas que define hoy la actividad empresarial; por lo tanto, no es la tecnología el secreto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación.

Sin embargo, la mera utilización de tecnología en la empresa no asegura, en sí misma, ventajas competitivas diferenciadoras ni mejoras incrementales en la productividad de una organización; por lo cual las nuevas fuentes de valor, la diferenciación y la competitividad se encuentran en una integración entre tecnología y negocio requeridas para innovar y transformar la organización (Moraleda, 2004).

2.3.1. Niveles de Competitividad

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Los niveles de competitividad pueden ser internos o externos. Los internos se refieren a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (personal, capital, infraestructura, equipos, materiales, insumos, ideas y planes) y los procesos de transformación para competir consigo misma como un continuo esfuerzo de superación. Los niveles externos se orientan a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o del sector al cual pertenece la empresa, teniendo en cuenta los procesos de innovación, dinamismo, estabilidad económica, con el fin de mantener o mejorar su posicionamiento en el mercado mediante nuevas ideas, productos y servicios que generen nuevas oportunidades de mercado; por tanto, en términos de competitividad es necesario tener en cuenta estrategias que den respuesta a las necesidades del entorno.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realice, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La fun-

ción de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideran los niveles de competitividad: tanto interna como externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de este nivel viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

El nivel externo está orientado a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel adecuado desde el entorno deberá disponerse a mantener un nivel de competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nivel de competitividad nuevas oportunidades de mercado.

Con base en lo anteriormente dicho, el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. pretende la instalación de una Unidad de Hemodinamia a través del Sistema de Innovación Empresarial (SIE), en armonía con la especialidad de Electrofisiología, afianzarse en el mercado de la salud, área geográfica de los departamentos de Magdalena, Cesar y La Guajira, de una manera sostenible en la demanda de sus servicios e ingresos financieros. Esto implica que la empresa se mantenga competitiva con respecto a las demás de su entorno y servicio, así como el mejoramiento en su organización interna para garantizar su sostenibilidad económica.

2.3.2. Estrategias de diferenciación para la competitividad

Según lo planteado por Porter (2004), la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o

servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante, y produce una lealtad de los clientes y poca sensibilidad al precio resultante. Este autor considera que la estrategia genérica fortalece la posición de la empresa en el mercado y sigue las reglas de juego socialmente deseables por las normas de ética, las políticas y regulaciones del Estado.

El autor afirma que los métodos de diferenciación pueden tomar muchas formas como: imagen, marca, tecnología, servicio al cliente o cadena de distribuidores y red de ventas. Todas estas formas constituyen una combinación de medios o políticas para las diferentes operaciones de la empresa a fin de lograr los objetivos y metas propuestos.

Este señala que en el campo de la competitividad se mueven algunas fuerzas que deben ser tenidas en cuenta para establecer estrategias de diferenciación como: el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de nuevos ingresos, productos o servicios y la rivalidad entre los competidores existentes. Teniendo en cuenta este planteamiento, Porter propone estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas, a saber:

- Liderazgo general de costos: Está representado en la producción de volúmenes de bienes y servicios eficientes y un rígido control de costos y gastos indirectos.
- Fuerza de venta y publicidad: Fuerte inversión inicial en equipos de tecnología y la colocación de bienes y servicios a precios bajos para una rápida participación en el mercado.
- Alta segmentación: Se enfoca en las necesidades de un segmento o nicho del mercado, pues se atiende de manera más eficiente que a lo general.
- Enfoque coherente con el contexto: Desde la perspectiva de la Gestión Empresarial, se tienen muy presentes las potenciales contribuciones de la estrategia de la Responsabilidad Social Competitiva

(RSC), a la competitividad de la empresa en lo que respecta al área de la salud en su especialidad de Cardiología especializada.

- **Habilidades para la comercialización:** En este aspecto se plantea esencialmente que el producto o servicio debe presentarse de alta calidad, más aún si es una empresa que brinda los servicios, pues el servicio jugará un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo cual el éxito estará supeditado a la capacidad de la empresa para superar la competencia.
- **Ingeniería del producto:** Las situaciones de productividad y calidad en el marco de la oferta y demanda, son las características esenciales para satisfacer las necesidades del mercado y lograr superar la competitividad, más cuando se manejan nuevos productos.
- **Instinto creativo:** La creatividad es una herramienta que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial; la creatividad se puede desarrollar de manera colectiva y no solo individualmente, y su utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial.
- **Capacidad de investigación:** Las empresas para llegar a ser competitivas necesitan organizar, planear y desarrollar las operaciones de producción, mercadeo y competitividad, a través de una investigación de mercado y el querer del cliente, en el sentido de atender necesidades demandadas, y conocer lo que hace la competencia.
- **Liderazgo tecnológico de calidad:** La alta tecnología convierte la innovación en una fuerza productiva de importancia creciente que influye en la competitividad de manera definitiva, generando éxito en el mercado, en la demanda y en la rentabilidad.
- **Cooperación entre los canales de distribución:** Antes que un producto o servicio esté listo para introducirlo al mercado, se deben establecer estrategias para desarrollar los canales de distribución del producto, para hacerlo llegar al mercado meta, del fabricante al consumidor final.

Cuando se trata de productos o servicios tecnológicamente complejos, la fuente de diferenciación es la innovación; su base es la investigación para desarrollar una calidad superior, mejores servicios, publicidad creativa, mejores relaciones con los proveedores, disposición de los clientes para pagar un producto o servicio con precios más altos pero que no lo proporciona el competidor. Se insiste que las ventajas de una empresa frente a sus rivales provienen de su habilidad para distinguir su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las consideraciones de Porter, en articulación con los servicios ofrecidos por el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A., y en relación a sus competidores de mercado, se evidencian en que sus servicios son comunes con respecto a la competencia, pero dada la proyección de la investigación, en el sentido de crear la Unidad de Hemodinamia en una situación innovadora, se formaliza una diferenciación en calidad y atención al paciente, lo que en consecuencia lleva al Centro a mayores niveles de demanda en el mercado, competitividad en el contexto geográfico donde presta sus servicios.

De manera sucinta, se afirma que al ofrecer el nuevo servicio de la Unidad de Hemodinamia en el Centro Cardiovascular, se corrobora la tesis de Porter, en cuanto a que la empresa desarrolla mayor capacidad de satisfacción al cliente, lo que proporciona ventajas frente a sus rivales, dada su habilidad para prestar el servicio de salud, ahora con mayor eficiencia e innovación.

3. METODOLOGÍA

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, el cual presenta un enfoque cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso, con diseño no experimental de campo de tipo descriptivo, por cuanto, los procesos de innovación en el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A, fueron descritos en su estado natural.

Se considera como universo poblacional el Centro de Diagnóstico Cardiovascular y sus distintas áreas de especialización. La técnica empleada fue

la observación directa, a través de la indagación y verificación, donde los investigadores –por formar parte de la empresa– describieron detalladamente los procesos de innovación que se desarrollan en las distintas áreas especializadas del Centro de Diagnóstico Cardiovascular del Magdalena.

4. RESULTADOS

Luego de la observación directa de los investigadores en las distintas áreas del centro de diagnóstico cardiovascular del Magdalena, se procedió a la descripción de lo observado, tomando en consideración aspectos como: Estrategias Innovadoras, Capacidad Innovadora de la empresa y Entorno Competitivo, lo cual permitió a los investigadores construir un modelo, el cual denominaron: Modelo Estratégico, Competitivo y de Innovación (ECI) para el Sistema de Innovación Empresarial en el Centro de Diagnóstico Cardiovascular del Magdalena S.A., Colombia.

4.1. Procesos de innovación en el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A.

Los resultados del presente estudio están basados en el Modelo Estratégico, Competitivo y de Innovación (ECI) que se adopta para el Sistema de Innovación Empresarial (SIE) propuesto, dada la relación que existe entre los ejes: Estrategias innovadoras, Entorno competitivo y la Capacidad innovadora, para lograr los objetivos de la empresa, validando así los pensamientos que tiene el equipo innovador en la solución de los problemas sociales del entorno frente a las afecciones cardiovasculares y una rentabilidad acorde a la inversión de los propietarios.

Es evidente el incremento en el ingreso que el Centro Cardiovascular del Magdalena ha podido experimentar tras el proceso productivo que revela la evaluación del Sistema de Innovación Empresarial (SIE); es así como podemos observar que la prestación de nuevos servicios a través de una transferencia tecnológica (equipo de Hemodinamia, servicios *outsourcing* de Electrofisiología, equipo de anestesia y un Electrocardiógrafo), ha sido

productiva no solo en términos monetarios como se puede apreciar en los Estados Financieros, sino en todo lo relacionado con la satisfacción de las necesidades cardiovasculares del cliente-paciente de la región, que consecuentemente ha favorecido el mercadeo y la competitividad.

4.1.1. Estrategias Innovadoras

Para lograr los objetivos de la empresa y validar los pensamientos que tiene el equipo innovador en la solución de los problemas sociales del entorno frente a las afecciones cardiovasculares y lograr una rentabilidad acorde a la inversión de los propietarios, la empresa adoptó estrategias innovadoras.

La atención de pacientes actuales y potenciales en el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. genera una fidelización a través de los nuevos e innovados servicios apoyados en la transferencia tecnológica.

En el proceso de observación se evidenció que la innovación realizada en los servicios, se obtuvo fundamentalmente a partir de la transferencia tecnológica ejecutada para suplir equipos obsoletos lo cual redundó en la calidad de los resultados de los exámenes, mejoramiento del protocolo médico y tratamiento eficiente; casos que podemos mencionar en la compra de un Ecógrafo para el área de Cardiología, equipo que permite el desarrollo de ecografías cardíacas de alta resolución para un acertado diagnóstico.

De igual manera sucedió en el área de Fisioterapia, donde el servicio mejoró su capacidad de atención a los usuarios a partir de la adquisición de nuevas tecnologías para la prestación de un servicio con eficiencia y calidad. Ello se logró con el fortalecimiento en la dotación de sus equipos requeridos para los procesos de rehabilitación.

Es así como el Sistema de Innovación Empresarial (SIE), permite al Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. identificar la necesidad del clien-

te-paciente y resolver a través de nuevos servicios las afecciones cardíacas complejas, desarrollando el área de Hemodinamia, para practicar exámenes y procedimientos internos en vena y corazón, señalándose una nueva estrategia, dada la contribución de factores, para la generación de un nuevo servicio, distinto que al hoy se ofrece. Coadyuvan a esta estrategia en procura del nuevo mercado, las relaciones que tiene la empresa a través de sus propietarios con las directivas de las diferentes EPS.

4.1.2. Capacidad Innovadora de la Empresa

Teniendo en cuenta que la innovación se ha convertido en casi todos los mercados en una condición obligatoria para lograr el éxito y una afirmación de la empresa a largo plazo, el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. se empeña en mejorar la calidad de vida de sus clientes-pacientes a través de la atención integral de sus enfermedades cardiovasculares.

El SIE en el Centro Cardiovascular enfatiza en la necesidad de materializar la idea de organizar la innovación a través de transferencia tecnológica para generar nuevos y mejores procesos productivos en sus servicios y lograr mejoramiento en su rendimiento a corto y largo plazo. Para el Centro Cardiovascular, la tecnología no es el único factor que determina la competitividad; sin embargo, considera que, dado el conocimiento de sus especialistas, el riesgo con base en esta nueva tecnología es mucho menor.

La diferenciación en el Centro se expresa a partir de la innovación en la prestación de servicios con calidad, generando así ventajas competitivas que la empresa pueda mostrar para atraer un mayor porcentaje del mercado, entre las que se puede mencionar nueva tecnología para el desarrollo de sus procedimientos, comodidad en la sala de recepción a los pacientes en espera, reestructuración de consultorios para hacerlos más acogedores y tecnológicamente adecuados para la efectividad de la consulta; además, la educación continuada a su personal para la humanización del servicio del usuario.

Otro factor de diferenciación consiste en cumplir con el otorgamiento

de citas, el recibir sugerencias y quejas, los cuales son atendidos inmediatamente. Con la reestructuración programada pretende elevar sus niveles de responsabilidad para la consecución y logro de sus nuevos objetivos, relacionados con el montaje del SIE.

El staff de médicos especialistas en Cardiología y Hemodinamia, son otra forma de diferenciación significativa; en términos generales, la diferenciación está en la calidad de la atención a los pacientes, dado el conocimiento de los especialistas y la cultura relacional de todo el personal.

4.1.3. Entorno Competitivo

El Proyecto a través del SIE, realiza un análisis del entorno empresarial, identificando las fuerzas que lo componen, la incidencia directa en el funcionamiento de interno de la empresa y la influencia sobre los resultados.

El Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. se encuentra en constante interacción con su medio y por ende con la competencia a través de la innovación de sus servicios que responden a la transferencia tecnológica en la cual se ha invertido en los últimos años, sin dejar de mencionar que la aparición de nuevas tecnologías ha transformado el entorno competitivo en que estas empresas desarrollan su actividad.

Por observación, se ha identificado el entorno competitivo de la empresa la cual se circunscribe a la prestación de servicios de la población afiliada en las diferentes empresas prestadoras de servicios de salud ubicadas en la ciudad de Santa Marta con proyección a los municipios de Ciénaga, Fundación, Valledupar y Riohacha brindando servicios. Sus competidores están organizados en un grupo de cinco instituciones prestadoras de servicios de salud, las cuales también utilizan la innovación a partir de la adquisición de tecnología y creación de nuevos servicios y mejora de los mismos; ello hace que el Centro Cardiovascular se encuentre en un ambiente altamente competitivo con las empresas del sector. Ellas son: Centro de Cardiología Cardiestrés Ltda., Fundación Cardiovascular de Colombia, Clínica Mar Caribe y Centro Nacional de Cardiología.

Al mirar el entorno de la empresa, se puede comprender que la fuerza, y su dinámica, la componen aspectos de tipo cualitativo como las relaciones de intereses económicos, relaciones de influencia y la diferenciación de servicios entre las empresas, que hacen complejo su esquema de funcionamiento.

En este sentido, las empresas que compiten en el mercado con el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A., están completamente identificadas. La observación muestra diferentes apreciaciones de los usuarios que permite mantener en los promedios acostumbrados los indicadores de atención del Centro, esto, dado por la estrategia de firmar contratos previos con las distintas EPS por el término de un año renovable, así como las mejores relaciones entre los dueños del Centro Cardiovascular y las directivas de aquellas empresas; por tal motivo no se observa a los competidores como un problema ya que se busca permanentemente la calidad de los servicios actuales así como de los nuevos que se ofrecerán.

Finalmente, el poder de negociación con proveedores (manejo de la deuda y cumplimiento de compromisos) se puede mencionar como otra estrategia de diferenciación ya que de manera similar desarrolla este tratamiento con los clientes (manejo de la cartera, acuerdos para evitar procesos jurídicos).

Con relación al enfoque, los procesos competitivos y la dinámica de los mercados, una estrategia competitiva enfocada en la posibilidad que tiene la empresa para dirigir sus esfuerzos a la creación y gestión de nuevos conocimientos para competir exitosamente en los mercados del entorno es a través de la generación de nuevos productos o servicios debidamente innovados. Esta es una característica del Centro Cardiovascular el cual se ha desarrollado a partir del 2012 con base en las necesidades observadas, que permite el mejoramiento del funcionamiento para el sostenimiento ante la competencia en el medio.

Por otra parte se observó que en las reuniones periódicas de la Junta

de Socios, se evidencia el problema de la cultura organizacional con fuerte exigencia en la necesidad de una permanente innovación en la prestación de los servicios; proceso que culturalmente está arraigado en una sola persona requiriéndose la participación activa de todos. La empresa se acoge a los planteamientos del SIE en el sentido que los procesos de innovación, requieren cambios culturales importantes, para lo cual se necesitan líderes que estén al frente de la nueva mentalidad, quienes hayan entendido y dominen los procesos de manera convincente, y puedan así desarrollar y materializar los proyectos, generando liderazgo externo a nivel de la empresa en su contexto, con una visión clara, continua y coherente.

Lo anteriormente planteado permite proponer el Modelo Estratégico, Competitivo y de Innovación (ECI) para el Sistema de Innovación Empresarial en el Centro de Diagnóstico Cardiovascular del Magdalena S.A., Colombia, el cual se esquematiza en la Figura 1.



Figura 1. Modelo ECI para el Sistema de Innovación Empresarial en el Centro de Diagnóstico Cardiovascular del Magdalena S.A., Colombia

Fuente: Elaboración propia (2016)

5. CONCLUSIONES

La innovación en la nueva economía; representa la producción de conocimiento aplicado para producir nuevas formas de “valor”, las cuales generan ventajas competitivas y crecimiento económico, por las personas que pertenecen a una organización: es la combinación de capacidades, conocimiento, experiencia, creatividad y comunicación.

A partir de los resultados se puede concluir que el Centro Cardiovascular del Magdalena S.A. tiene un sistema de innovación que le permite como empresa desarrollar actividades que respondan a los procesos de actualización, crecimiento y acceso al mercado de acuerdo con el entorno geográfico en el cual oferta sus servicios para el área especializada cardiovascular.

Dentro de las actividades innovadoras que responden a estas necesidades se observó un crecimiento tecnológico en los últimos años, acorde con el crecimiento de la población atendida para la región del Magdalena, la cual consta de equipos especializados no solo para el diagnóstico oportuno y eficiente frente de las alteraciones de salud de los usuarios sino para la intervención médica y de rehabilitación de manera eficaz según los hallazgos observados en estas exploraciones clínicas mediante el uso de equipos de alta tecnología.

El Sistema de Innovación Empresarial (SIE) ha podido mostrar que no solo administrativamente, sino también financieramente surge como un factor muy dicente y definitivo en el surgimiento empresarial a través de una mejor y productiva operación que visiona y materializa una mejor rentabilidad, como lo revela el Centro Cardiovascular del Magdalena S. A., en sus estados financieros durante los últimos cinco años, cuyo crecimiento se apoya más que todo en el área de Hemodinamia y Electrofisiología, a través de su positiva competitividad en la prestación de los servicios especializados de salud en Cardiología y Hemodinamia, en un marco de innovación dada la transferencia tecnológica.

La innovación en el servicio ofertado, se identificó como una actividad

que tiene importantes aportes en su calidad, lo cual repercute en el crecimiento de la población que se ha venido atendiendo en el transcurso de los últimos cinco años. De esta manera la empresa expande su alcance a poblaciones aledañas que antes eran desatendidas y hoy tienen cobertura a través de una oferta que responde a los requerimientos de la región. En este sentido, la transformación de los servicios es evidente a partir de la evaluación del modelo de la empresa; sin embargo, puede mejorar sus resultados a través de los cambios tecnológicos enmarcados en un conjunto de actividades innovadoras que permitan la generación de nuevos servicios.

Así mismo en cuanto a la planta de profesionales de la salud y administrativos que atiende en el Centro se ha observado un crecimiento tanto en número como en nuevas especialidades y en la formación profesional que permite la atención humanizada de los usuarios en cada uno de los servicios ofertados, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la Institución y al fortalecimiento de la cultura de la calidad y de la innovación tanto en la empresa como en los trabajadores.

Estas actividades permiten al mismo tiempo identificar acciones de innovación pero también deficiencias en el SIE tales como una necesaria planeación en la adquisición de tecnología, siendo evidente la necesidad de clarificar un canal de innovación en la empresa para identificar y priorizar las necesidades de la compañía que soporte la toma de decisiones acertadas para el crecimiento continuo de la Institución. Esta carencia de un equipo innovador favorece el incremento en el riesgo a la hora de tomar decisiones, induciendo al error.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta-Prado, J.C. & Ficher, A.L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, 35, 25-63.

- Azuaje, E. (2005). *Pensamiento gerencial, su desarrollo*. Venezuela: Editorial Urania. Grupo Pomaire.
- Balmaseda, E. M. V., Elgezabal, I. Z., & Clemente, G. I. (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. En Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Palma de Mallorca.
- Barrios, K., Oliveros, E. & Acosta, J. (2016). Capacidad dinámica de innovación en instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 1(38), 24.
- Beaver, G. & Carr, P. (2002). The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. *Strategic Change*, 2(11), 105-113.
- Castrillón, M. A. G., & Mares, A. I. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología: una revisión de literatura. *Dimensión empresarial*, 11(1), 45-60.
- Claver, E., Gascó, J., Llopis, J. & López, E. (2000). Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management Journal*, 4(6).
- Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio. Una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (COLCIENCIAS 2017). <http://www.colciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial/pactos/sistemas>
- Cooper, R. (2001). *Winning at New Products*. Accelerating the Process from Idea to Launch, Cambridge Massachusetts.
- De la Varga Salto, J. M., & Galindo Reyes, F. C. (2014). *Propuesta de un modelo teórico de capacidad para innovar en la organización*. XXVIII AEDEM Annual Meeting, Trujillo.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 126-144.

- Donelli, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas* 8ª Edición. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Drejer, I. (2002). Situations for innovation management: towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, 1(5), 4-17.
- Drucker, P. F. (1985). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. London, Heinemann: Norma.
- Escobar, N. (2000). *La innovación tecnológica*. Medisan.
- Escorsa, P. & Pasola, J. V. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Argentina: INTA.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation and international competitiveness*. New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. *Harvard Business Press*. Boston Massachusetts.
- Kuramoto, J. (2007). *Sistemas de innovación tecnológica. En Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. (pp.103-133). Lima: Grade.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Martner, C. (1995). Innovación tecnológica y fragmentación territorial. *Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales*, 21, Iss 63, p.69.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, J. (2010). *El sistema de innovación empresarial: Aplicación a empresas de base tecnológica*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Michael, P. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Ed. CECOSA.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 1(1).

- OCDE (2013). *Estudios de las políticas de innovación: Colombia-Evaluación general y Recomendaciones*. Recuperado de: http://mintic.gov.co/portal/604/articles-4616_recurso_1.pdf.
- Pavón, J., & Goodman, R. (1981). *Proyecto MODELTEC: La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC.
- Piatier, A. (1987). *Les innovations transnacionales et la transformation des entreprises*. Barcelona, España: ESADE.
- Porter, E. M. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva*. Brasil: Elsevier.
- Prieto, R. (2003). *Diagnóstico estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el municipio Maracaibo*. (Tesis de Maestría). Universidad Dr Rafael Bellosillo Chacín (URBE); Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2), 1-12.
- Riad, S. (2007). Of mergers & cultures: What happened to shared values & joint assumptions? *Journal of Organizational Change Management*, 1(20), 126-43.
- Sáenz, H. (2009). *Nuevos productos. Estrategia de alto impacto estratégico*. Barranquilla: Cámara de Comercio.
- Sherman, G. (1891). *Technology transfer, innovation, and international competitiveness*. USA: Wiley, Maryland.
- Sosa Cabrera, S., & Verano Tacoronte, D. (2014). El cambio estratégico en

las empresas públicas desde la perspectiva directiva. Estudio de las televisiones regionales en España. *Innovar*, 24(51), 99-112.

Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes*, 7(20), 55-65.

Vivas, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-139.

Wheelwright, S. & Clark, K. (1992). *Structuring the development funnel. Revolutionizing Product Development*. Nueva York: The Free Press.

Cómo citar este capítulo:

Palacios Arrieta, A., Villa Corrales, L., Prieto Pulido, R. (2017). Procesos de innovación en la prestación de servicios de salud. Estudio de caso. En K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. C. Acosta Prado, I. Meñaca Guerrero, A. M. Cazallo Antúnez, H. J. Medina Carrascal, . . . O. Hernández Ariza, *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (pp.281-313). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.