

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Virreina Mineducación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(11247)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YEINY CORONEL NUÑEZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN		
DIRECTOR	BLANCA MERY VELAZCO BURGOS		
TÍTULO DE LA TESIS	ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR SALUD, ESTUDIO DE CASO LABORATORIOS CLINICOS DEL MUNICIPIO DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA SALUD SALUD JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA CALIDAD DE VIDA DE LA SOCIEDAD, PUES TIENE LA TAREA DE PRESTAR SERVICIOS CON CALIDAD Y CONTRIBUIR A UNA SOCIEDAD MÁS SANA, POR ELLO, MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS Y EL MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), SE ANALIZA EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS LABORATORIOS CLINICOS DE OCAÑA, MIDRIENDO SU RENTABILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y PERDURABILIDAD.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 127	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 17	CD-ROM: 1



**ANÁLISIS DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR SALUD,
ESTUDIO DE CASO LABORATORIOS CLINICOS DEL MUNICIPIO DE OCAÑA,
NORTE DE SANTANDER**

AUTOR

YEINY CORONEL NÚÑEZ

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Administración

DIRECTOR

BLANCA MERY VELASCO BURGOS

Codirector

MARIBEL CÁRDENAS GARCÍA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Ocaña, Colombia

Noviembre, 2019

Índice

Capítulo 1. Análisis del nivel de competitividad en el sector salud, estudio de caso laboratorios clínicos del municipio de Ocaña, Norte de Santander.....	1
1.1 Descripción del Problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	6
1.5 Delimitaciones	7
Capítulo 2. Marco referencial.....	9
2.1 Marco teórico.....	9
2.2 Marco conceptual.....	29
2 31	
2.3 Marco Contextual	37
2.4 Marco legal	38
Capítulo 3. Diseño metodológico	44
3.1 Tipo de investigación.....	44
3.2 Población y Muestra	45
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	46
3.4 Análisis de la información	46
Capítulo 4. Presentación de resultados.....	47
4.1 Factores de competitividad del sector salud, caso de los laboratorios clínicos	47
4.1.1 Diagnostico.....	56
4.2 Entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo del sector salud en la ciudad de Ocaña, caso laboratorios clínicos.....	60
4.3 Nivel de competitividad mediante la aplicabilidad de las dimensiones del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la salud de Ocaña, caso laboratorios clínicos	70
Capítulo 5. Conclusiones.....	96
Capítulo 6. Recomendaciones.....	99
Referencias	100

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo Metodológico para el Seguimiento del Proyecto	45
Tabla 2 Años de funcionamiento.....	47
Tabla 3 Tipo de empresa	49
Tabla 4 Número de colaboradores.....	50
Tabla 5 Nivel de complejidad.....	52
Tabla 6 Codificación de la población atendida	53
Tabla 7 Población atendida	54
Tabla 8 Certificaciones.....	55
Tabla 9 Nivel de competitividad sector salud	60
Tabla 10 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA	67
Tabla 11 Dimensión planeación estratégica	71
Tabla 12 Dimensión de producción y operaciones.....	74
Tabla 13 Dimensión aseguramiento de la calidad	78
Tabla 14 Dimensión de comercialización	80
Tabla 15 Dimensión de contabilidad y finanzas.....	84
Tabla 16 Dimensión recurso humano.....	87
Tabla 17 Dimensión de gestión ambiental	90
Tabla 18 Dimensión de sistemas de información.....	93

Lista de figuras

Figura 1. Imperativos estratégicos.....	18
Figura 2. Elementos internos de la competitividad que debe evaluar la organización.....	20
Figura 3. Análisis de las fuerzas competitivas.	26
Figura 4. Años de funcionamiento laboratorios clínicos de Ocaña.....	48
Figura 5. Tipo de empresa.....	49
Figura 6. Número de colaboradores..	51
Figura 7. Nivel de complejidad.	52
Figura 8. Población atendida..	54
Figura 9. Certificaciones.	56
Figura 10. Dimensión de planeación, de los laboratorios clínicos.....	72
Figura 11. Dimensión de producción y operaciones laboratorios clínicos.....	76
Figura 12. Dimensión de aseguramiento de la calidad de los laboratorios clínicos.....	79
Figura 13. Dimensión de comercialización de los laboratorios clínicos.....	82
Figura 14. Dimensión de contabilidad y finanzas..	85
Figura 15. Dimensión de recurso humano.....	88
Figura 16. Dimensión de gestión ambiental de los laboratorios clínicos.....	91
Figura 17. Dimensión de los sistemas de información de los laboratorios clínicos.....	94

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los laboratorios clínicos de la Ciudad de Ocaña.	110
Apéndice B. Matriz PEYEA.....	114

Introducción

El nivel de competitividad del sector salud en Colombia y en especial de los laboratorios clínicos, es un tema que genera grandes controversias, sin embargo, gracias a las diferentes estrategias implantadas y el dinamismo alcanzado por los mismos, se ha logrado mejorar la calidad y prestación de los servicios, por ello, el determinar el nivel de competitividad empresarial de los laboratorios clínicos de Ocaña, resulta vital, ya que permite conocer que tanta eficiencia y eficacia poseen dichas instituciones de salud en el municipio.

Es por esta razón, que la presente investigación tiene como finalidad establecer el nivel de competitividad que existe en los laboratorios clínicos de la ciudad, identificando en primera instancia los factores de competitividad, realizando seguidamente un análisis en el entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo, para posteriormente, realizar una evaluación a través de las dimensiones del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Finalmente, el trabajo se apoya en un marco referencial en el cual se exhiben los antecedentes históricos, teorías, conceptos y normatividad acorde al tema en estudio, así mismo, se presenta la metodología y los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, dando cumplimiento a los objetivos planteados, por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos adquiridos.

Capítulo 1. Análisis del nivel de competitividad en el sector salud, estudio de caso laboratorios clínicos del municipio de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Descripción del Problema

La competitividad es la habilidad de una empresa para ofertar bienes y/o servicios de calidad en un mercado donde imperan factores preponderantes como la gestión, la innovación, la producción, y el recurso humano, determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. (Porter, 2015).

La competencia en el mercado implica cooperación y se concreta mediante alianzas estratégicas que surgen entre los diversos actores: competidores, clientes y proveedores, gobiernos y universidades. Es precisamente bajo este paradigma de competitividad sistémica en el escenario internacional que surgen acuerdos regionales (Arredondo, Vázquez, & de la Garza, 2016), en palabras de (Tirole, 1990), el crecimiento empresarial deriva de los cambios estructurales generados por factores de producción en proporciones fluctuantes, que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior y conlleve al aumento de su poder de mercado, como mecanismo para asegurar la obtención de futuros y mejores beneficios (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016).

La actual economía global exige cada día que las organizaciones oferten productos y servicios con patrones de calidad, por tanto deben encaminar sus esfuerzos en formular

estrategias productivas que les permita acceder a diferentes mercados y supere la competencia, sin embargo, Latinoamérica ha mantenido un notable repunte, cuyas características establecen dos matices importantes: por un lado, la tendencia hacia la exportación de productos con bajo valor agregado y, por otro, la débil capacidad del sector exportador para erigirse como un factor de arrastre de la actividad productiva (Landa & Arriaga, 2017).

Según el (Periodico El Colombiano, 2015) en Colombia 759 empresas han cerrado por falta de competitividad, las causas que identifica la entidad por temas de liquidación y reestructuración está en la demanda de mercado, el entorno económico, el incremento de la competencia, la pérdida del mercado y la dificultad de acceso al crédito. Como se puede evidenciar la competitividad es un factor fundamental para la supervivencia de las organizaciones en el mercado y el sector salud no es la excepción, pues en el ámbito mundial se rige por las reglas del mercado, es decir que se encuentra supeditada al devenir constante de la oferta y la demanda y por ello es susceptible de ser objeto de competencia (Ortiz, 2013).

Si bien es cierto que la salud es considerada como un servicio esencial que no tiene precio, si es fundamental que las entidades que prestan este tipo de servicio lo hagan de manera eficaz y para ello tienen que ser altamente competitivas. Las prestaciones de los servicios de salud bajo el esquema de aseguramiento hacen que sea una actividad de connotación económica, motivo por el cual su ordenación y funcionamiento obedecen a las reglas del mercado y, connaturalmente, a la competencia, aun cuando la prestación del servicio sea considerado como pública esencial por encontrarse inmerso un derecho fundamental (Ortiz, 2013).

Atendiendo lo anterior la investigación se encamina a hacer una identificación y análisis de la competitividad del sector salud en el municipio de Ocaña, especialmente en los laboratorios clínicos, apoyados en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, las cuales permiten obtener información de factores externos que mejoren la rentabilidad, sostenibilidad y perdurabilidad de estas organizaciones basados en estándares de calidad, eficiencia y confiabilidad en los resultados y en el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el cual se podrá conocer el estado de estas empresas y a partir de ello generar estrategias.

En el mercado de la salud, se observa alta competencia, algunas organizaciones con alto reconocimiento regional tienen más de 20 años al servicio, así mismo se evidencia que existe gran cantidad de oferentes, que a su vez no deben ser vistos solo como competencia sino como posibles aliados, pues son pocos los laboratorios que prestan servicios de segundo y tercer nivel de complejidad, la gran mayoría solo brindan el servicio en el primer nivel de complejidad, lo que permitiría reducir costos de envío y a su vez una reducción en los costos de los resultados de exámenes de laboratorio clínico, que favorecen directamente a todas las personas que requieran el servicio.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de competitividad del sector salud, a partir del estudio de caso de los laboratorios clínicos de Ocaña?

1.3 Justificación

La salud es un derecho fundamental de las naciones en democracia que está relacionado con el buen vivir de las personas en todos sus ámbitos de vida. (Revista Semana, 2017); sin embargo ese derecho fundamental ha sido altamente cuestionado en todo el territorio colombiano a lo largo de los años presentando dificultades en donde intervienen cinco actores como son el Gobierno, las EPS, el pueblo, el legislativo y las IPS y el problema es el resultado de la mala articulación de estos cinco actores, traducido en una pésima ejecución, lo cual ha llevado a que los recursos, que son finitos, no alcancen para cumplir con todo lo que se necesita.

Por su parte, el Banco de la Republica en el estudio “Un análisis Regional de la salud en Colombia” (Bonet & Guzmán, 2015) halló que los hospitales públicos fueron menos eficientes, puesto que experimentaron una caída en productividad en promedio entre 2003 y 2011 y (Orozco, 2014) en el mismo estudio encontró que la caída en productividad estaba sustentada en el deterioro del cambio tecnológico como resultado de una escasa inversión en tecnología. Evidencia de esto es que solo uno de cada veinticinco hospitales experimentó un desempeño eficiente y productivo, mientras uno de cada tres evidenció lo contrario.

La buena salud incide sobre las expectativas de vida de las personas; así, mayor esperanza de vida y menor tasa de mortalidad implica niveles superiores de productividad: incremento de la fuerza de trabajo; más permanencia y aprovechamiento de la experiencia laboral, aumento de las condiciones físicas de las personas para realizar actividades laborales, favorece las capacidades cognoscitivas y la retención de ideas que forman parte del acervo de conocimientos de las

personas; es así como el capital humano en salud contribuye a la eficiencia y la productividad económicas (Gil, 2013).

El sector salud juega un papel importante en el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, puesto que tiene la tarea de prestar servicios con calidad y contribuir a una sociedad más sana, lo que conllevaría a tener mejores índices de productividad, es por ello que se hace relevante el estudio de los factores de competitividad que existen en las entidades prestadoras de salud del municipio de Ocaña de manera que permita conocer que tan exitosas son estas entidades y su capacidad de competir, para así establecer estrategias que contribuyan al gobierno territorial a establecer políticas públicas para mejorar las condiciones de vida de la población.

En el municipio de Ocaña, la oferta de servicios de salud en los laboratorios clínicos ha ido aumentando con el paso de los años, ingresando nuevos oferentes al mercado, buscando intereses lucrativos personales sin tener en cuenta la calidad del servicio, ofreciendo el servicio a bajos costos que atraen clientes sin garantizar la confiabilidad de los resultados, creando mayor competitividad y retos de supervivencia cada día más estrictos, es así que se hace necesario un análisis del comportamiento del mercado basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que permita conocer variables que hacen atractivo al sector para el ingreso de nuevos oferentes y que al mismo tiempo ayuden a que estas organizaciones sean productivas y perdurables en el tiempo.

Por otro lado, la manera adecuada para conocer verdaderamente cual es la causa que influye en la mala prestación del servicio y sus bajos niveles de productividad es a través de los

medios y los usuarios de las entidades encargadas de la prestación del servicio en la ciudad de Ocaña y a su vez reconocer las consecuencias que ha traído el problema en esta área, pues son ellos que en su diario vivir sufren todo lo que está pasando, aportando a esta investigación un punto de vista subjetivo de hechos reales, estableciendo el verdadero factor que influye para que el Sector de la salud en Colombia se haya sumado en el abandono y deterioro como lo está en la actualidad.

Por lo tanto, el verdadero valor de esta investigación está enmarcada en analizar los factores de competitividad de las entidades prestadoras del servicio de salud en la ciudad de Ocaña, caso de los laboratorios clínicos mediante las opiniones del personal que labora para ellos, y los usuarios que son los principales por la deficiente prestación del servicio, además promulgando como la poca inversión y la corrupción generalizada hacen que el sector haya tomado dicho rumbo, ya que la codicia y las ansias de poder se ven manifestadas en la prestación del servicio, conllevando a violar los derechos de todo un pueblo sin importar su dignidad e integridad como personas, enfatizando claramente que el objetivo primordial de sector salud es ayudar y esto solo puede hacerse haciendo uso de personal idóneo y capacitado en busca de mejorar la calidad de vida de las personas generando así una ventaja competitiva entre las empresas del sector.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Determinar el nivel de competitividad empresarial en el sector salud, caso laboratorios clínicos en la región de Ocaña.

1.4.2 Objetivos específicos. Identificar los factores de competitividad del sector salud, caso de los laboratorios clínicos.

Analizar el entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo del sector salud, caso de los laboratorios clínicos de Ocaña.

Evaluar el nivel de competitividad mediante la aplicabilidad de las dimensiones del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la salud de Ocaña, caso laboratorios clínicos.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. Con motivo de prever obstáculos en el cumplimiento de las metas u objetivos y dar la atención a los riesgos presentados, es importante contar con:

Insuficiencia de las técnicas de recolección de información propuestas en este proyecto, por lo que no fue necesario adicionarse, reformarse o suprimir interrogantes, ni la adición de nuevas técnicas, como encuestas, entrevistas o pautas de observación.

Complemento de bibliografía, debido a insuficiencia de fuentes citadas en este documento.

El trabajo se desarrolló de acuerdo a lo estipulado en el anteproyecto. Durante el desarrollo del mismo no se hizo necesario realizar cambios significativos, por lo que no se hizo ningún tipo

de consultas que tuvieran que trabajarse en conjunto con el director del proyecto y comunicados mediante oficios al Comité Curricular.

1.5.2 Delimitación temporal. La ejecución de la presente investigación se llevó a cabo durante un lapso de tiempo de 2 meses, mediante el proceso de formación de la maestría.

1.5.3 Delimitación conceptual. En el desarrollo del trabajo de investigación se manejaron conceptos tales como: Ventaja competitiva, tipos de ventajas competitivas, ventajas de Coste, ventaja de diferenciación, estrategia competitiva, Competitividad Sistémica, Cadena de valor, la rentabilidad de las empresas, el beneficio disponible, modelos gerenciales, planificación estratégica, calidad total, mejoramiento continuo, justo a tiempo, Beanchmarketing, empoderamiento, relación tecnológica, competitividad y proceso de innovación.

1.5.4 Delimitación geográfica. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander, especialmente en los Laboratorios Clínicos.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Aproximación teórica sobre la competitividad. El punto de partida para este análisis está enmarcado en la nueva teoría del comercio, según la cual el precio no es el único determinante de ventaja entre un agente económico y otro (Lombana & Rozas, 2010).

Lo que quiere decir que el precio no es el único factor que determina el nivel competitivo de una empresa, ni su ventaja competitiva como tal, debido a que existen muchos otros factores tanto internos como externos que ayudan a determinada empresa a alcanzar un nivel óptimo de posicionamiento en el mercado, entre ellos están la calidad de cada uno de los procesos de elaboración y comercialización del producto, su publicidad y promoción del mismo, lo cual hace que estos aspectos se conviertan en elementos diferenciadores de la marca y así conseguir el nivel de ventas estimado.

Existen diferenciales que se deben tener en cuenta a la hora de medir la ventaja, por ejemplo, la calidad, diversificación, factores de competencia imperfecta (monopolios, carteles, etc.), entre otros. La combinación de estos determinantes será tan fundamental que pueden afectar las relaciones al momento de comerciar internacionalmente.

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país

obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial.

Según este autor plantea la importancia y recalca la minimización de los costos absolutos, pues con este accionar se puede competir con un precio bajo ante la competencia, obteniendo así mayores ganancias que ayudan a que el comercio se convierta en el foco de crecimiento económico de una nación.

David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países. Finalmente, para Heckscher-Ohlin – quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades–, se postula la intensidad (abundancia) de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa.

Los supuestos de los economistas clásicos son muy fuertes para aplicarlos a la “realidad” económica; sin embargo, nadie discute las conclusiones a las que llegan Adam Smith y David Ricardo en tanto las economías se complementen (comercio inter-industrial) y, por ende, haya necesidad de intercambiar. La cuestión es si esto no es una justificación para una pérdida constante en los términos de intercambio, donde los países más desarrollados exportan manufacturas mientras que los menos desarrollados importan materias primas. En la realidad los términos de intercambio se ajustan más a economías sustitutas, en las que existen imperfecciones en el mercado y donde a pesar de ello –contradiendo el pensamiento clásico– el comercio continúa y, en algunos casos, se incrementa, como se dedujo de la integración europea en 1957, cuando naciones desarrolladas y sustitutas incrementaron su comercio (intra-industrial).

Según (Helpman & Krugman, 1989) declaran: “en la práctica, sin embargo, cerca de la mitad del comercio mundial consiste de comercio entre países industriales que son relativamente similares en su dotación de factores”. Con estas pruebas surge la necesidad de atenuar los supuestos del modelo clásico respecto a competencia perfecta, rendimientos a escala constantes y ausencia de externalidades.

Cada autor plantea su punto de vista para determinar cuál es el factor que permite tener una ventaja competitiva frente a otra empresa o entre países, pues cada uno de estos factores ha representado un nivel competitivo demostrable. (Riquelme, 2018)

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una “teoría de la competitividad”. De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos (Lombana & Rozas, 2010).

Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (p.ej.: Japón con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido (Lombana & Rozas, 2010).

Estos son los contratos económicos más latentes y con estos dos ejemplos se puede evidenciar que en muchos casos se cuenta con las riquezas pero no se saben explotar en pro de un desarrollo económico pero igualmente en ocasiones no se cuenta con estas riquezas pero hay otros factores que permiten el sostenimiento económico de un país, entonces es así, como cada elemento por insignificante que sea permite ser diferenciador y competitivo a su vez (Pulido, 2012).

Teniendo en cuenta que tanto el comercio inter e intra industrial pueden motivar el crecimiento, podrían unificarse en un único concepto que los abarque; en este punto la competitividad podría surgir como la definición vinculante (Lombana & Rozas, 2010).

“La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados) (Lombana & Rozas, 2010).

El aporte de estos puntos de vista es bastante significativo debido a que se van identificando cuales factores son los más fuertes a la hora de establecer una ventaja competitiva para el desarrollo del proyecto investigativo, pues es importante tener en cuenta el tipo de mercado, la clientela y las políticas

económicas del país donde se opera, ya que todo esto juega un papel importante en el establecimiento y accionar de toda empresa. (El Tiempo, 2019)

Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces se puede sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales” (Mahmood & Fidelis, 2000, p. 45).

Existe un debate en cuanto a la conveniencia de utilizar la competitividad como campo analítico, pues ya existen en economía conceptos que pueden definir con mayor rigor y consenso los problemas económicos. La competitividad es un concepto que ha causado controversia entre autores de la Nueva Teoría Económica (Lombana & Rozas, 2010).

Según Porter (1991), citado por Lombana y Rozas (2010), quien en el libro La ventaja competitiva de las naciones (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia: “La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera”.

Expresa este autor claramente que para que exista una ventaja competitiva sólida en una nación debe existir instituciones legalmente constituidas con palabras estables capaces de asegurar y brindar las condiciones necesarias para que un ente económico pueda establecerse en un mercado determinar y poder competir de forma leal ante los demás, buscando la prosperidad en cuanto a desarrollo económico basado en la productividad de las empresas en cuanto a la producción de bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades del mercado. (Lombana & Rozas, 2010)

La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional” (Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 1994).

Antes de poder definir competitividad es necesario determinar el nivel de análisis sobre el cual se va a enmarcar la discusión. El nivel de análisis es el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro (Lombana & Rozas, 2010).

En el nivel macro se encuentran los agregados económicos; en este nivel se puede ubicar lo que sería la escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis, se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de

pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; y cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo (Lombana & Rozas, 2010).

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales (Lombana & Rozas, 2010).

Se puede deducir que la economía de un país se encuentra enmarcada fácilmente en dos estructuras la microeconómica y la Macroeconómica, el primero de estos es identificado como las empresas y el producto como tal que permiten medir la participación en el mercado, evaluar los indicadores de productividad y costos, obtener el margen de ganancia y los beneficios netos y por otro lado la Segunda estructura permite a través de los agregados económicos medir la competitividad con base en el rendimiento comercial, balanza de pagos y tasa de cambio, es así como los dos permiten una regulación económica que beneficia directamente a las empresas que se establezcan y se mantengan en un mercado competitivo.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la

apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

Por su parte, (Solleiro & Castañón, 2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de Factores tanto internos como externos.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (Solleiro & Castañón, 2010), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo Formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.

- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

2.1.2 Institucionalización de la competitividad en Colombia. En Colombia, durante los últimos 15 años se han realizado esfuerzos aislados por concientizar a los empresarios y a la sociedad civil en general de la importancia de estudiar y realizar acciones para el mejoramiento de la competitividad (Lombana & Rosas, 2009).

La teoría de Michael Porter ha acompañado por medio del Programa Monitor el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia. Porter enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas era necesaria para que el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial. Como resultado de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:



Figura 1. Imperativos estratégicos. Fuente. Autor del proyecto.

A pesar de la presencia de la competitividad desde 1991 y la existencia de esfuerzos por mejorarla estos han estado aislados y poco cohesionados. En 1991, al crearse el Ministerio de Comercio Exterior, se definen funciones específicas, entre ellas el desarrollo de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, como parte del Plan Estratégico Exportador (Lombana & Rozas, 2010).

Este fue el punto de partida para que el Ministerio formara parte de la formulación de políticas de diversificación de la oferta exportable, mejorando su calidad y eficiencia en el proceso producción y con esto la competitividad de la misma. Porter establece que entre más sofisticada sea la demanda interna mayores son las posibilidades de internacionalizar la producción. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia colombiana, es necesaria la sofisticación de la oferta interna, no solo en pro de la demanda sino para defender y mantenerse en el mercado local, de lo contrario la producción interna sería desplazada por producción más competitiva proveniente del exterior (Lombana & Rosas, 2009).

Todo lo anterior teniendo en cuenta que a partir de 1991, con el establecimiento de la política comercial de apertura económica promovida por el Banco Mundial, se cuenta con un país con fronteras abiertas (Lombana & Rozas, 2010).

La competitividad en Colombia siempre ha existido de manera interna pues desde que se comenzaron a crear y establecer las empresas como unidades de negocio para satisfacer la demanda interna de acuerdo a las necesidades del mercado, sin embargo, se hace más fuerte cuando el país abre sus puertas al mercado externo con llamada Apertura económica, donde las empresas se despiertan y comienzan a establecer una ventaja competitiva para hacerle frente a las exigencias de los mercados internacionales y no desaparecer, esas políticas estuvieron enmarcadas en los procesos de productividad, oferta exportable, mejoramiento de la calidad en los diferentes procesos generando así una competitividad agresiva que protegiera la producción nacional y hacerle frente a la denominada apertura económica (Camelo, 2015).

2.1.3 Globalización y Competitividad. El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad (Solleiro & Castañón, 2010).

En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo, sí lo son el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan. El modelo tradicional basado en las ventajas

comparativas, que supone que los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes o servicios en los que poseen una ventaja sobre otros países, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor. (Solleiro & Castañon, 2010)

El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

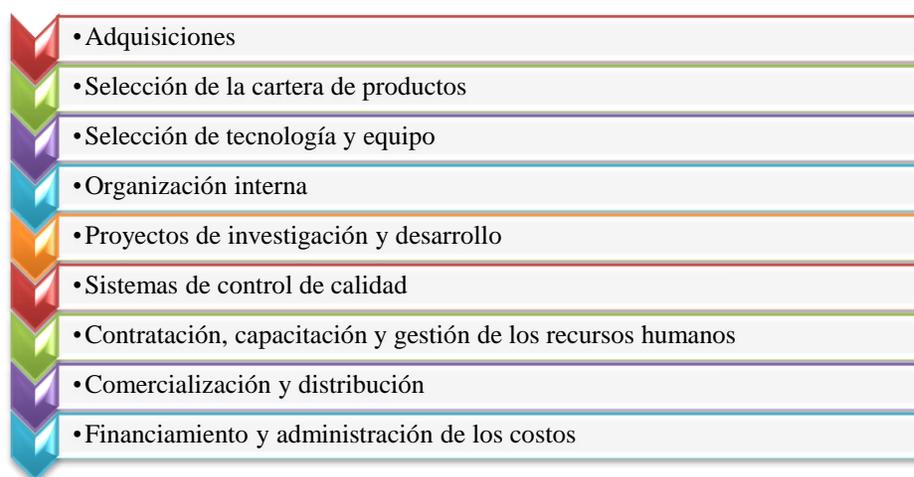


Figura 2. Elementos internos de la competitividad que debe evaluar la organización.

Fuente: Autor del proyecto basado en información tomada de (Solleiro & Castañon, 2010).

2.1.4 La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica. La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. Sin embargo, no se habla de competitividad de manera reciente, las aproximaciones a dicha temática se generaron en el siglo XVIII a partir de las teorías económicas de comercio internacional,

basadas en las ventajas comparativas inicialmente planteadas por Adam Smith y David Ricardo posteriormente otros economistas (Engels y Marx, Shumpeter) y autores de diferentes áreas han introducido aproximaciones más amplias y complejas que llevan consigo conceptos tales como innovación, desarrollo y crecimiento económico, e incorporan desde aspectos solamente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural. Derivado de lo anterior, surgen diversos conceptos de competitividad basados en cada uno de los enfoques adoptados como referente, estableciendo de esta manera una gran amplitud tanto conceptual como metodológica en dicha temática (Lopez & Guerrero, 2008).

La competencia se ha convertido un factor fundamental que debe tener claro cada empresa, ya que de este dependen las estrategias a seguir para poder hacerle frente a los demás, mediante lineamientos claros, políticas de calidad, objetivos y metas organizacionales definidas para sobresalir en un determinado mercado, por ello la relevancia de la competencia es alta, ya que de ella depende que se cumplan con las exigencias de la economía actual, teniendo además en cuenta aspectos como la innovación y desarrollo investigativo de nuevas ideas de productos (Domínguez, 2005).

2.1.5 ¿Qué medir de la competitividad? La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes (Saavedra, 2010).

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura sugiere un marco metodológico de la competitividad, que ofrece un cuadro de referencia analítico para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones de los agentes públicos y privados. El cuadro organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables (Saavedra, 2010).

“El modo como un producto o un insumo determinado o las condiciones de la demanda se relacionan con la estrategia de las empresas, la tasa de interés y la tasa de cambio, por ejemplo, es una cuestión de análisis. Las categorías analíticas que explican estas relaciones proveen las teorías económicas, sociológicas y políticas. Esto permite evaluar la competitividad” (Saavedra, 2010).

Por otro lado, la FAO estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico.

En la medición de la competitividad se deben tener diversos factores para poder establecer si la empresa ha alcanzado niveles óptimos con respecto a este elemento de marketing, entre ellos se identifican los internos que son los principales ya que esta debe estar fortalecida en este aspecto para poderle hacer frente a los agentes externos que en este caso es el sector en que sucumbe, del mismo modo, fortalecer su nivel sistémico microeconómico para poder converger en un mercado altamente competitivo. (Saavedra, 2010)

Criterios de medición y comparación de la competitividad esta etapa se ocupa de determinar y asegurar la compatibilidad que debe existir entre los rangos o escalas de medición y clasificación general de la competitividad, adoptando inicialmente los criterios definidos para el modelo del Foro Económico Mundial descritos en sección anterior. Ahora bien, el siguiente paso tiene que ver con la formulación de un mecanismo homogéneo de lectura que permita el tránsito de un modelo al otro, es decir, la traducción, la conversión de escalas o los diferentes estándares, para que las mediciones puedan ser objeto de comparación, conservando las propiedades y características de los subíndices, pilares y factores que integran los modelos respectivos (Saavedra, 2010).

Para el modelo se establece como criterio equivalente, una escala de Likert, de siete niveles de competitividad, y se determinan las escalas para los respectivos modelos BID y FEM (Saavedra, 2010).

2.1.6 Entorno Competitivo. Para tener una mejor perspectiva sobre el entorno competitivo, las organizaciones independientemente de su razón social o sector al que pertenezcan deben saber analizar aquellos aspectos a los cuales se refiere Michael Porter, que comúnmente son denominadas las cinco fuerzas de Porter, con las que explica la ventaja competitiva del mercado, donde según él, uno de los aspectos más importantes para una empresa pueda ingresar a un mercado, es el estudio del liderazgo de los costos, pues en el momento en que se decide ingresar, se debe conocer el costo que ofrecen todas las demás del producto o

servicio, para de esta manera lograr establecer un precio más bajo con el cual poder hacer frente a la competencia (Porter M. , 1979).

Ahora bien, otro de los aspectos que Porter indica toda empresa debe tener en cuenta es la diferenciación de los productos y/o servicios, para que los clientes puedan distinguirlos, por ello, a partir de la diferenciación es posible lograr personalizar la imagen de la organización, pero sobre todo que esta atraiga a los clientes. Por consiguiente, el tener claro cuál es el enfoque del negocio, es imprescindible, para enfocarse en un producto específico que abarque nuevos y mejores nichos del mercado que no están siendo alcanzados por otras empresas del sector (Porter M. , 1979)

2.1.7 Competitividad de la pyme latinoamericana. La Pyme es el motor principal de la continua expansión económica y del crecimiento del empleo en la mayoría de nuestros países. Es así que se vuelve de suma importancia la realización de este trabajo que consiste en aplicar una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la Pyme Latinoamericana, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos (Saavedra, 2010).

La competitividad de las empresas es uno de los factores primordiales que permiten el crecimiento y desarrollo social, la cual acompañada con políticas gubernamentales y programas de apoyo generan crecimiento sostenido y mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos. Es por esto que el estudio de los diferentes aspectos que influyen en los niveles de competitividad de las empresas en los sectores de la economía es de gran importancia, y más aún si se quieren tomar

los correctivos necesarios y generar estrategias y programas de mejora, que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de los mismos y generen crecimiento económico para el país (Saavedra, 2010).

Aunque el estudio de los aspectos fundamentales que influyen en la competitividad de las empresas es inagotable debido a la dinámica de las economías y las exigencias fluctuantes de los mercados, la medición y evaluación de estos aspectos juega un papel importante en el éxito de las empresas y más aún cuando se está hablando de las Mipymes, que juegan sin lugar a duda un papel importante en la mayoría de las economías del mundo (Mora, 2013).

En Colombia, conforman el 99% de la estructura empresarial, siendo las mayores generadoras de empleo e impactando significativamente en el PIB nacional. Esta conformación de la economía del país ha generado que en la actualidad este grupo de empresas sea objeto de estudio e investigación por parte de las diferentes organizaciones: El gobierno, las universidades los empresarios, entre otros (Mora, 2013).

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

Amenaza de nuevos entrantes.

Rivalidad entre competidores.

Poder de negociación con los proveedores.

Poder de negociación con los clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor; los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:

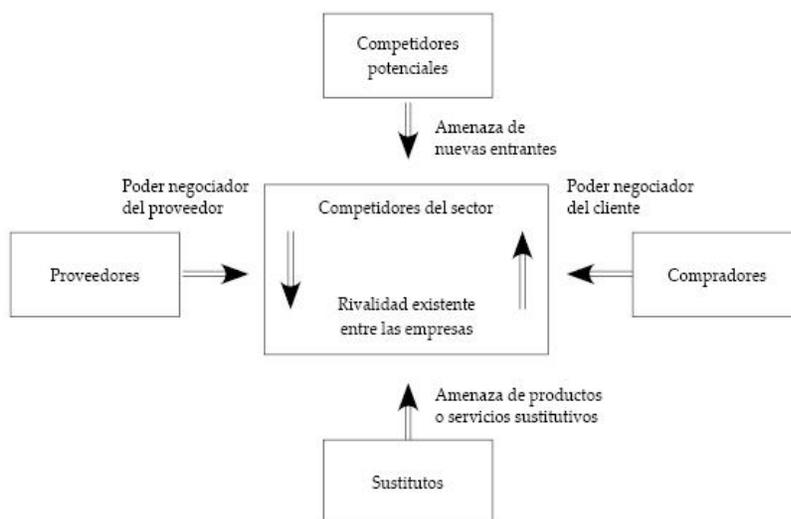


Figura 3. Análisis de las fuerzas competitivas. Fuente: (Muñoz R. , 2015)

Las 5 fuerzas de Porter concluyen este marco teórico ya que es el proceso mediante el cual se identifica y estudia a la empresa contrarrestada con el entorno donde se encuentra o donde pretende establecerse, es conocer su lado fuerte, su lado débil, las oportunidades, amenazas y demás aspectos que le permitan diseñar las diferentes estrategias para hacerle frente a los diferentes inconvenientes que se le presentan en materia de producción y comercialización de su producto, la empresa está enmarcada en su parte interna y externa, debe fortalecer los dos

campos para convertirse en un ente sólido capaz de competir en un mercado agresivo que cada día crece y sobrevive el más fuerte, es allí como el DOFA permite visualizar a la empresa desde una perspectiva general y particular, mimetizando cada uno de sus aspectos, para reconocer lo bueno y lo malo de la misma, con el propósito de superar este mismo mediante los correctivos que se puedan llevar a cabo desde la parte gerencial, de allí que, Porter busca brindar un soporte para que una empresa adquiriera las habilidades y destrezas en todas sus áreas y así poder tener una ventaja competitiva frente a las demás (Muñoz R. , 2015).

Por lo tanto, con sus elementos de estudio, en cuanto a competidores, rivalidad, amenazas, proveedores, compradores y productos sustitutos, permite a cualquier empresa utilizar estas fuerzas para analizar detalladamente cada uno de ellos y poder así entrar a realizar una comparación para analizar cómo nos encontramos con respecto al accionar de los demás, y poder así esa llamada ventaja competitiva que fortalezca a nuestra empresa.

Mapa de Competitividad BID. El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez & Álvarez, 2006); estas áreas son:

Planeación Estratégica. Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas,

considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1993) (Martínez & Álvarez, 2006); (Estrada, 2010) y (Ortega, 2011).

Producción y operaciones. La *producción* es la creación de bienes o servicios, mientras que la *administración* de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998) (Martínez & Álvarez, 2006).

Aseguramiento de la calidad. Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero, & Marcos, 2009); (Martínez & Álvarez, 2006) y (Rothery, 1994).

Comercialización. Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

Contabilidad y finanzas. Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006) y (Zeballos, 2001).

Recursos humanos. El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2006) (Martínez & Álvarez, 2006) y (Estrada, 2010).

Gestión ambiental. La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).

Sistemas de información. El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003) (Ricyt, 2009) y (Martínez & Álvarez, 2006).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 La ventaja competitiva. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo (Ergonomista, 2010).

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una

buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

2.2.2 Tipos de ventajas competitivas. Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes. Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

La ventaja en coste: la ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún

atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

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

Ventaja en diferenciación: la ventaja en diferenciación significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras compañías. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo (Castillo, 2015).

2.2.3 Estrategias competitivas. Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación (Castro, 2010).

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en

coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina 'estrategia competitiva'.

Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto. Michael Porter propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación
- Enfoque

2.2.4 Cadena de valor. La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal es parte del costo total dado al comprador.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar (Porter, 1986).

2.2.5 Competitividad Sistémica. La competitividad se define como la capacidad sistémica en sus diferentes dimensiones, es decir, la nación, los sectores, las regiones, las empresas y/o los individuos, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, la generación de valor, el incremento sostenible del nivel de vida de la población, el aumento de la productividad y de conocimiento apropiado, uno que dé lugar al establecimiento de diferenciación en el mercado,

bajo condiciones particulares, y que asegure el desarrollo. Considerando, además la sistémica como el arte de ver, averiguar, y especialmente reconocer conexiones entre las entidades observadas.

Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política”, donde se puede apreciar que el modelo establece una estructura integrada por cuatro niveles de competitividad, dentro del cual se caracteriza cada uno de los niveles y se explica su dinámica de manera sucinta, haciendo especial énfasis en la categoría política y su impacto en el concepto. De acuerdo con el marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE se han realizado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral bajo el concepto de "Competitividad Estructural" (Arevalo & Sosa, 2015)

2.2.6 La rentabilidad de las empresas. La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas. La rentabilidad es, al menos una parte, de lo que busca el management con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos. La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario (Barrera, 2012).

2.2.7 El beneficio disponible. De esto se desprende que, si se considera el beneficio disponible para los accionistas, se debe comparar con la inversión realizada por estos, es decir, el monto de inversión financiado por el patrimonio neto. Análogamente, si se considera el beneficio disponible para los inversores financieros, se tendrá que considerar como inversión al activo neto. El ROE, cuyo nombre viene del inglés (Return on Equity), se basa en el análisis de la rentabilidad obtenida por los accionistas, para lo que necesita medir el beneficio y la inversión realizada por los mismos. Es decir, el beneficio neto sobre el patrimonio neto. El RONA (del inglés, Return on Net Assets) es la rentabilidad obtenida por los inversores financieros. Para su estimación, es necesario comparar su beneficio obtenido. Es importante aclarar que el EBIT está disponible para los accionistas, los acreedores financieros y el Estado -en los impuestos-, mientras que el activo neto fue financiado solamente por los dos primeros (Deloitte, 2018).

2.2.8 Calidad total. La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente (Contreras, 2015).

2.2.9 Relación Tecnología – Competitividad. La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa (Hidalgo, 2012).

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno (Hidalgo, 2012).

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, maquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse e intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad.

2.2.10 Importancia del proceso de innovación. En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano (Becerra & Alvarez, 2011).

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad (Porter, 1991) afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones" También Francois Chenais enfatizó que: "La actividad innovadora constituye efectivamente, con el capital humano, uno de los principales factores que determinan la ventaja competitiva de las economías industriales avanzadas" (Castaño & Gutierrez, 2011).

2.3 Marco Contextual

El desarrollo del proyecto, se lleva a cabo en el municipio de Ocaña Norte de Santander, el cual se encuentra ubicado en la zona noroccidental del departamento de Norte de Santander. Está conectada por carreteras nacionales con Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta. La provincia de Ocaña posee el Área Natural Única Los Estoraques ubicado a 1 kilómetro de La Playa de Belén "Bien de Interés Cultural" y "Monumento Nacional" y a 27 kilómetros de la ciudad de Ocaña (Páez, 2009).

Es elegida esta zona del territorio colombiano, debido a que durante los últimos años las entidades de salud que hacen parte de esta ciudad se han visto sumergidas en las diferentes crisis que afronta el país en temas de salud, además, porque la ciudad de Ocaña es el epicentro de un gran número de municipios, de los cuales muchos no cuentan con centros de salud capacitados para realizar ciertos procedimientos.

2.4 Marco legal

2.4.1 Ley 1253 de 2008. Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. Importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población.

El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

Artículo 2º. Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad. El Gobierno Nacional velará por que la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

Artículo 3°. Plan Nacional de Desarrollo. El Gobierno y el Congreso velarán porque la formulación de la ley del Plan Nacional de Desarrollo se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la competitividad internacional de Colombia, teniendo en cuenta, entre otros, los indicadores del Foro Económico Mundial.

2.4.2 Decreto 863 de 1988. Decreto por el cual se reglamenta la fijación de precios al consumidor con el propósito de facilitar al consumidor la selección económica de los bienes que desee adquirir, así como de escoger el expendedor que considere más conveniente.

Artículo 1. Sobre el carácter obligatorio de la publicidad del precio al público de los artículos de primera necesidad en las condiciones que se mencionan en los demás artículos del decreto.”

2.4.3 Decreto 1302 de 1964. Por el cual se reglamenta la Ley 155 sobre prácticas comerciales restrictivas.

Artículo 1. Sobre las consideraciones para determinar un sector como básico en la producción de bienes o servicios de interés para la economía general y el bienestar social.

2.4.4 Ley 100 de 1993. Sistema de seguridad social integral.

Artículo. 1°- Sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias

que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Artículo. 2º- Principios. El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación:

Eficiencia. Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;

Universalidad. Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;

Solidaridad. Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.

Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el sistema de seguridad social mediante su participación, control y dirección del mismo. Los recursos provenientes del erario público en el sistema de seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables;

Integralidad. Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta ley;

Unidad. Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.

Participación. Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

Artículo. 3º- Del derecho a la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social. Este servicio será prestado por el sistema de seguridad social integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente ley.

Artículo. 4º- Del servicio público de seguridad social. La seguridad social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la presente ley.

Este servicio público es esencial en lo relacionado con el sistema general de seguridad social en salud. Con respecto al sistema general de pensiones es esencial sólo en aquellas actividades directamente vinculadas con el reconocimiento y pago de las pensiones. (Ley 100, , 1993)

2.4.5 Ley 1122 de 2007. Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

Artículo 2°. Evaluación por resultados. El Ministerio de la Protección Social, como órgano rector del sistema, establecerá dentro de los seis meses posteriores a la entrada en vigencia de la presente ley los mecanismos que permitan la evaluación a través de indicadores de gestión y resultados en salud y bienestar de todos los actores que operan en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Ministerio, como resultado de esta evaluación, podrá definir estímulos o exigir, entre otras, la firma de un convenio de cumplimiento, y si es del caso, solicitará a la Superintendencia Nacional de Salud suspender en forma cautelar la administración de los recursos públicos, hasta por un año de la respectiva entidad. Cuando las entidades municipales no cumplan con los indicadores de que trata este artículo, los departamentos asumirán su administración durante el tiempo cautelar que se defina. Cuando sean los

Departamentos u otras entidades del sector de la salud, los que incumplen con los indicadores, la administración cautelar estará a cargo del Ministerio de la Protección Social o quien este designe. Si hay reincidencia, previo informe del Ministerio de la Protección Social, la Superintendencia Nacional de Salud evaluará y podrá imponer las sanciones establecidas en la ley.

Respecto de las Empresas Sociales del Estado, ESE, los indicadores tendrán en cuenta la rentabilidad social, las condiciones de atención y hospitalización, cobertura, aplicación de estándares internacionales sobre contratación de profesionales en las áreas de la salud para la atención de pacientes, niveles de especialización, estabilidad laboral de sus servidores y acatamiento a las normas de trabajo.

Artículo 3°. Comisión de Regulación en Salud: Creación y naturaleza. Créase la Comisión de Regulación en Salud (CRES) como unidad administrativa especial, con personería jurídica, autonomía administrativa, técnica y patrimonial, adscrita al Ministerio de la Protección Social. (Ley 1122 , 2007)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo una metodología cuantitativa, con un enfoque descriptivo, ya que a partir de esta fue posible identificar y analizar a profundidad el nivel de competitividad del sector salud, caso de estudio los laboratorios clínicos de la ciudad de Ocaña Norte de Santander; pues según lo expresado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997), por medio de este tipo de investigación no solo se logran describir las características de una población y saber cómo perciben una situación, sino también, identificar la relación que existe entre más de dos variables, por tal motivo, se toma como base para el desarrollo del estudio.

Ahora bien, los marcos de referencia que se aplicaron en la presente investigación fueron las cinco fuerzas de Porter, con las cuales se buscó realizar una revisión estratégica de los laboratorios del municipio de Ocaña. Así mismo se aplicó el mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el cual a través de las diferentes dimensiones como son: Planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información, se evaluó el nivel de competitividad de los laboratorios de la ciudad de Ocaña.

Tabla 1
Modelo Metodológico para el Seguimiento del Proyecto

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	ACTIVIDADES POR OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Obj 1. Identificar los factores de competitividad del sector salud, caso de los laboratorios clínicos	Act. 1 Búsqueda de fuentes documentales para estructurar diagnóstico	Ind 1. Cantidad de fuentes documentales encontradas para el diagnóstico
Obj 2. Analizar el entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo del sector salud, caso de los laboratorios clínicos de Ocaña	Act 1. Diseño del instrumento para la recolección de la información Act. 2. Estructurar y aplicar la matriz PEEA	Ind 2. Aplicar el instrumento Ind. 3. Identificar los factores de la matriz PEEA Ind. 4. Ubicar los resultados de la calificación de la posición estratégica en la gráfica PEEA (Serna Gómez, 2014)
Obj 3. Evaluar el nivel de competitividad mediante la aplicabilidad de las dimensiones del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la salud de Ocaña, caso laboratorios clínicos	Act 1. Diseño del instrumento Act 2. Estructurar la matriz para los laboratorios basado en el mapa de competitividad del BID.	Ind 5. Cantidad de fuentes documentales Ind 6. Aplicar el instrumento Ind. 7. Análisis de los resultados para evaluar el nivel de competitividad de los laboratorios de Ocaña

Nota: La tabla contiene información sobre metodología que se seguirá para el desarrollo de la investigación. Fuente: Autor del proyecto.

3.2 Población y Muestra

La población seleccionada para la ejecución de la investigación estuvo conformada por los 17 laboratorios del municipio de Ocaña (8 Empresas, 7 Profesionales médico que prestan servicios de laboratorio clínico), que se encuentren legalmente constituidas, según la información suministrada por el (Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS., 2019).

Por otro lado, para lograr recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación, fue utilizado el muestreo aleatorio simple, pues de acuerdo con (Ozten &

Manterola, 2017), a través de esta técnica se brinda la posibilidad a todos los individuos que componen la población de ser incluidos en la muestra, de allí, que sea seleccionada para el estudio, ya que lo que se busca es que los 8 prestadores de servicios de laboratorio clínico que hay en Ocaña participen en la ejecución de la investigación.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información, como instrumento, se acudió al cuestionario, el cual conto con la validación por parte de un experto para su respectiva aplicación a la población objeto de estudio, mediante la técnica de la encuesta de igual manera validada por un experto, y observación de campo con el fin de conocer aspectos relacionados con la competitividad en el sector salud del municipio de Ocaña

El cuestionario conto con una serie de preguntas, en cuya formulación se buscó obtener información pertinente para la aplicabilidad de la matriz PEEA para identificar las estrategias competitivas, así como para ponderar las dimensiones del mapa de competitividad en los laboratorios de la ciudad de Ocaña.

3.4 Análisis de la información

Los resultados de los cuestionarios se tabularon, se graficaron y se analizaron cuantitativa y cualitativamente de acuerdo a los resultados, con miras a obtener los datos suficientes para lograr evaluar el nivel de competitividad de los laboratorios clínicos en la ciudad de Ocaña.

Capítulo 4. Presentación de resultados

En el presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer los diferentes factores de competitividad en el sector salud, específicamente en los laboratorios clínicos de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, al igual que, el nivel de competitividad que poseen los mismos.

4.1 Factores de competitividad del sector salud, caso de los laboratorios clínicos

En el sector salud, son varios los factores que inciden tanto directa como indirectamente en el desarrollo, que pueden afectar de forma positiva y negativa, dentro de los cuales se encuentra el de competitividad, del cual, los laboratorios clínicos de Ocaña no se hallan ajenos. En ese sentido, tras la aplicación del instrumento de recolección de información a las instituciones objeto de estudio, se observan aspectos que, de cierta manera, incurren en su competitividad los cuales se detallan a continuación.

Tabla 2
Años de funcionamiento

Año de funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
Once años	2	18%
Quince años	1	9%
veintinueve años	1	9%
Treinta años	1	9%
Treinta y un años	1	9%
Treinta y seis años	1	9%
Cuarenta y seis años	1	9%
No responde	3	27%
Total	11	100%

Nota: La tabla presenta información sobre los años de funcionamiento que tiene los laboratorios clínicos de Ocaña.

Fuente. Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

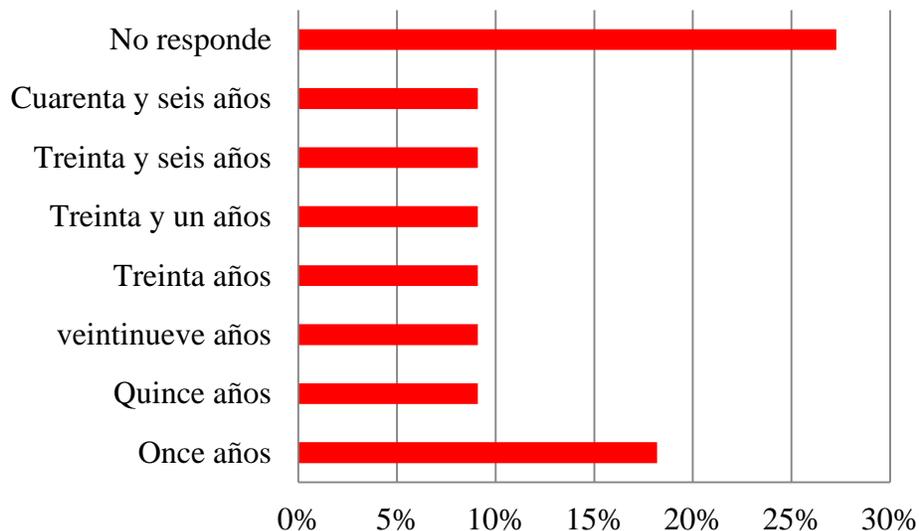


Figura 4. Años de funcionamiento laboratorios clínicos de Ocaña. Fuente. Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El tiempo que lleva una empresa de estar en el mercado, en muchas ocasiones influye a la hora de adquirir un producto y/o servicios, mientras tanto, para el caso de las entidades del sector salud este no tiene gran relevancia, pues en estas lo que más interesa es la calidad y forma de prestación del servicio, cuestión, que pudo ser evidenciada en los laboratorios clínicos de Ocaña, donde el 27% de estos no da respuesta alguna sobre cuantos años de funcionamiento tienen. Sin embargo, hay quienes aluden estar al servicio de la comunidad desde hace once años (18%), mientras que el otro 55% restante cuentan con 15, 29, 31, 36 y hasta 46 años de funcionamiento.

Tabla 3*Tipo de empresa*

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje
Persona jurídica	7	64%
Persona natural	4	36%
Total	11	100%

Nota: La tabla contiene información respecto al tipo de empresa que son los laboratorios clínicos de Ocaña. Fuente.

Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

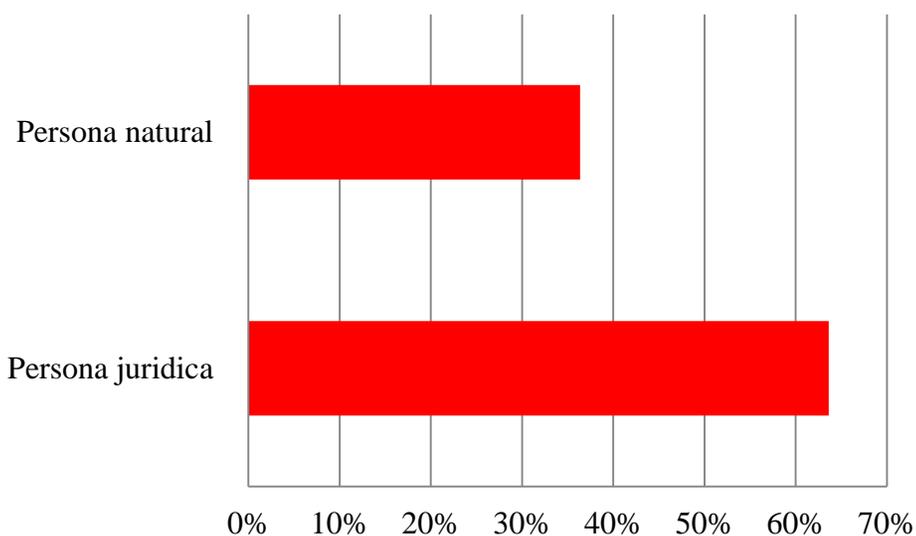


Figura 5. Tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta

Tras la aplicación del instrumento, se pudo observar que los laboratorios clínicos de la ciudad de Ocaña, son instituciones que están constituidas como persona jurídica (64%), pues según los encuestados, a través de este tipo de figura quien asume todas las responsabilidades y derechos, así como, las deudas que se puedan generar durante el desarrollo de sus actividades son única y exclusivamente de la empresa, y solamente hasta el monto de los bienes de la misma,

sin que quienes la conforman tengan obligación alguna al momento de alguna sanción, de allí, que la mayoría se haya inclinado por esta opción al momento de realizar la legalización.

Sin embargo, hay quienes expresan que su empresa ante la cámara de comercio aparece registrada es como una persona natural (36%), pues lo único que hicieron fue registrarse ellos mismo, pero bajo la figura de comerciante, debido a que se hayan desarrollado una actividad mercantil, pero de forma profesional.

Tabla 4

Número de colaboradores

Número de colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Entre uno y cuatro	3	38%
Entre cinco y ocho	2	25%
Entre nueve y diez	1	13%
Más de diez	2	25%
Total	8	100%

Nota: La tabla presenta información sobre el número de colaboradores en los laboratorios clínicos de Ocaña.

Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

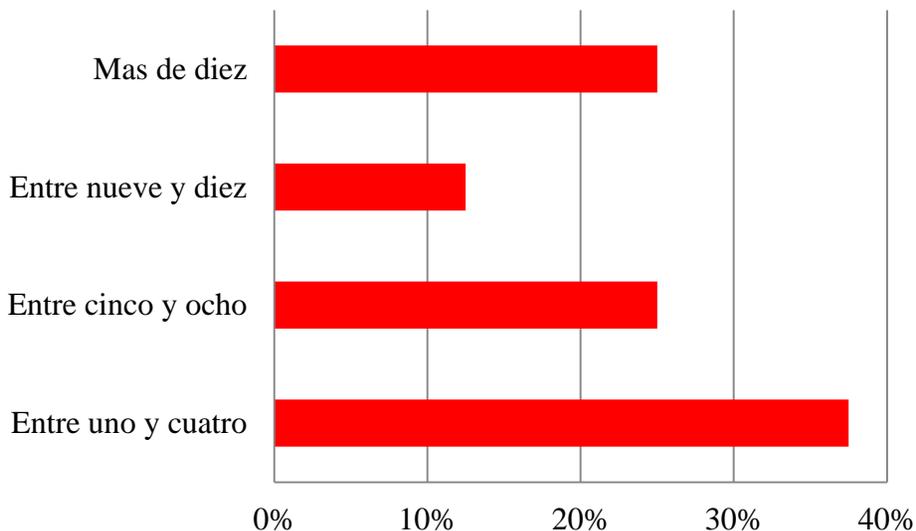


Figura 6. Número de colaboradores. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

A nivel empresarial, el recurso humano es considerado uno de los elementos más importantes, pues además de ayudar a que se tenga una mejor productividad, contribuyen en el cumplimiento de la misión y logro de la visión, por ello, (Tito, 2003), indica que si una institución independientemente del sector al que pertenezca y su razón social, requiere de los colaboradores para poder alcanzar la competitividad.

Partiendo de lo anterior, y como se puede apreciar en la figura, en los laboratorios clínicos de Ocaña, el recurso humano también juega un papel preponderante al interior de estos, pues en el 38% de la población objeto de estudio, se tiene entre uno y cuatro colaboradores, quienes son los encargados de desarrollar todos y cada uno de los procesos y actividades que a diario se realizan en los mismos, mientras que un 25% de estos cuentan aproximadamente con cinco y hasta ocho trabajadores, incluso algunos llegan a tener más de diez (25%), para poder cubrir con toda la demanda, finalmente, aunque no menos importante tienen entre nueve y diez (13%).

Tabla 5*Nivel de complejidad*

Nivel de complejidad	Frecuencia	Porcentaje
Nivel I	6	55%
Nivel II	1	9%
Nivel III	0	0%
Nivel I y II	3	27%
Nivel I - II y III	1	9%
Total	11	100%

Nota: La tabla presenta información respecto al nivel de complejidad de los laboratorios clínicos en Ocaña. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

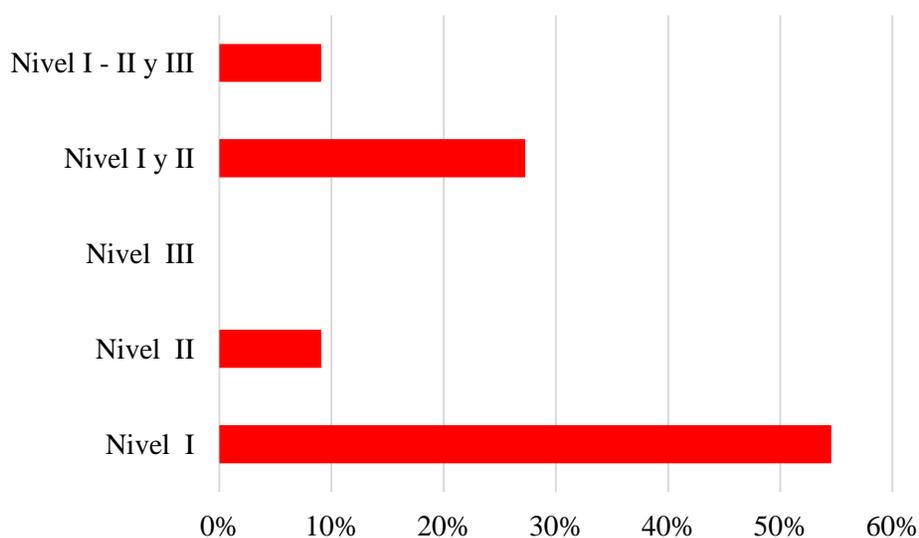


Figura 7. Nivel de complejidad. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

El nivel de complejidad en las instituciones pertenecientes al sector salud, implica no solo responsabilidad, sino también, nivel de complejidad en la atención en salud, pues de acuerdo con la resolución No. 5261 de 1994, en Colombia se cuenta actualmente con, el nivel (I) que es en el que se encuentra todo lo relacionado con médico general y/o personal auxiliar, y otros profesionales de la salud, el nivel (II) que abarca el médico general con interconsulta, remisión,

y/o asesoría de personal o recursos especializados, y finalmente, el nivel III y IV, que se haya conformado por el médico especialista, además, de contar con la participación del médico general (Ministerio de salud, 1994).

En ese sentido, se encontró que en Ocaña la gran mayoría de los laboratorios clínicos solamente poseen el primer nivel de complejidad (55%), por ello, es muy común observar como muchas personas se ven en la obligación de trasladarse a otras ciudades del país para poder realizarse estudios de tercer nivel, entre los que podemos encontrar los exámenes hormonales, infecciosos, drogas de abuso, etc, pues tan solo un 27% de las entidades de salud que hay en la ciudad son de primero y segundo nivel. De ahí, la importancia de que los directivos de dichas organizaciones diseñen estrategias a través de las cuales puedan lograr ampliar el portafolio de servicios y competir en el mercado.

Tabla 6
Codificación de la población atendida

Codificación	Variable
EPSS y C	Empresas Promotora de Salud subsidiados y contributivos
IPS	Instituciones prestadores de Salud
CP	Cientes particulares
ESE	Empresas Sociales del Estado
EP	Empresas privadas

Nota: La tabla contiene información de la codificación que es dada por los laboratorios clínicos de Ocaña, para identificar la población que es atendida. Fuente. Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Tabla 7
Población atendida

Población atendida	Frecuencia	Porcentaje
EPS-C.P-ESE	1	9%
C.P	3	27%
EPS-S y C	2	18%
IPS-C.P	1	9%
C.P-EPS-IPS-E.P	1	9%
EPS-C.P	2	18%
EPS	1	9%
Total	11	100%

Nota: La tabla presenta información sobre el tipo de población que es atendida por los laboratorios clínicos de Ocaña. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

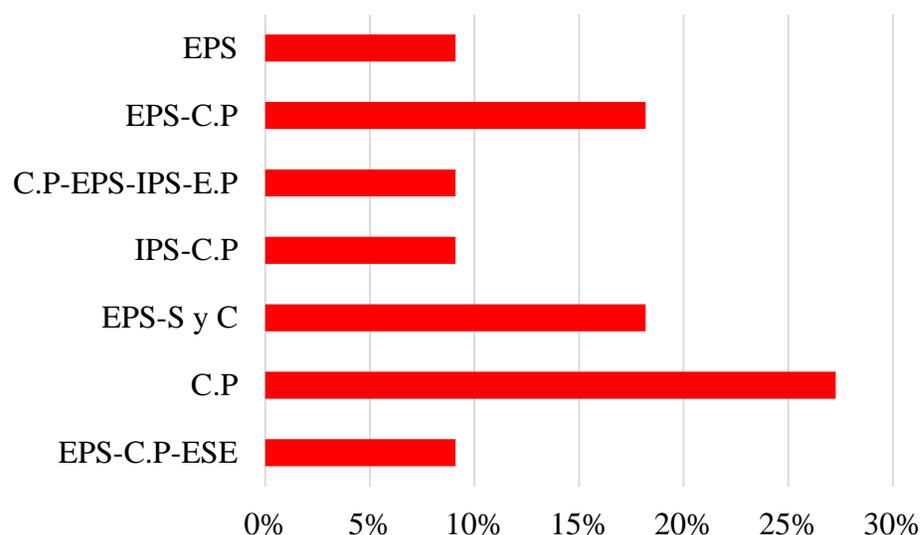


Figura 8. Población atendida. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

Toda empresa de salud que existe en Colombia bien sea pública o privada, posee ciertos convenios o vínculos con otras instituciones del sector, los cuales les permiten abarcar un mayor número de usuarios y por ende satisfacer sus necesidades, sin embargo, luego de la aplicación de instrumento de recolección de información aplicado en las organizaciones del sector salud de la

ciudad de Ocaña, caso los laboratorios clínicos, se logra determinar que en el 27% la población atendida sobre todo son clientes particulares (CP), aunque en algunos casos, se atiende tanto a particulares como a aquellos pertenecientes a empresas promotoras de salud (18%), incluso, hay situaciones en las que se llegó a vincular las EPS con las CP (18%) como se puede apreciar en la figura.

Por otro lado, existen casos en los que las EPS trabajan juntas, con las de clientes particulares y las empresas sociales del estado (9%), cabe subrayar, que todos estos vínculos permiten a los usuarios tener muchos más beneficios en cuestiones de salud, es decir, que en el caso de que no exista algún especialista en una, hay la posibilidad de que la institución con la que se tiene el convenio lo posea, evitando así que este se desplace a otro sitio fuera de la ciudad.

Tabla 8
Certificaciones

Certificaciones	Frecuencia	Porcentaje
Habilitación – Resolución 2003 de 2014	9	100%
Total	9	100%

Nota: La tabla contiene información respecto a las certificaciones que poseen los laboratorios clínicos en Ocaña. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

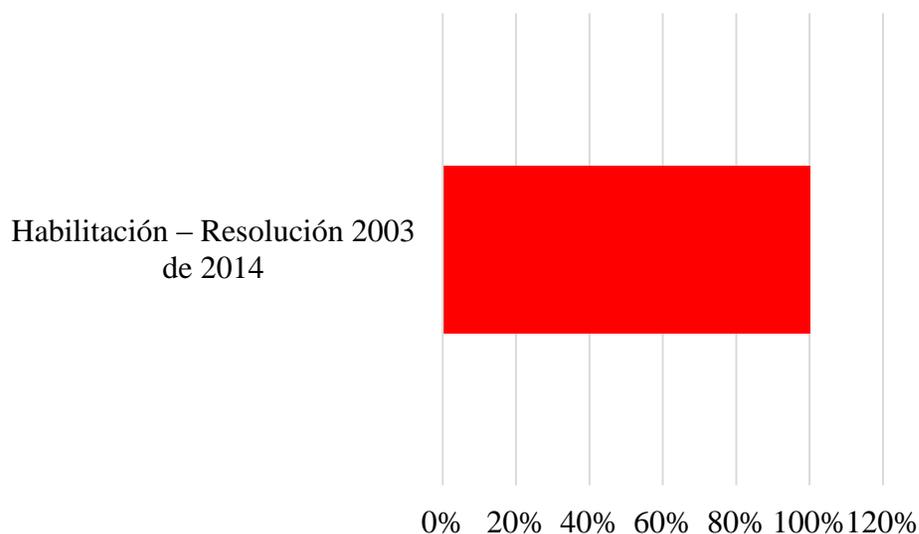


Figura 9. Certificaciones. Fuente: Elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de la encuesta.

En las empresas del sector salud, el tema de las certificaciones es un aspecto muy importante, ya que es a partir de estos documentos que se avalan los procesos que desarrolla la institución, a su vez, estas permiten que se tenga una mayor credibilidad ante la sociedad, es decir, son estas las que indican que el personal si está siendo capacitado, que los procesos son estandarizados, que hay automatización de los procedimientos administrativos, etc. Es por este motivo, que la entidad que posea cualquier tipo de certificación genera en la sociedad una mayor credibilidad, entre tanto, para el caso de los laboratorios clínicos de Ocaña, como se puede observar en la figura, en la totalidad de estos solo se posee certificación en cuanto a la resolución 2003 de 2014, la cual según (Ministerio de salud y protección social, 2014), tiene por objeto definir los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud, así como adoptar el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud que hace parte integral de la presente resolución.

4.1.1 Diagnostico.

Partiendo de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información a los laboratorios clínicos, se logra observar que la competitividad, es un aspecto que en la actualidad se ha convertido en algo trascendente en el ámbito empresarial, sin importar el sector al que pertenezca y razón social, por ello, (Ibarra, Gonzàles, & Demuner, 2017), indican que esta es una de las cuestiones más complejas pues no solo analiza los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, sino también, la escala industrial.

De acuerdo con el supuesto anterior, habría que decir que la competitividad es algo que se va modificando según las exigencias del mercado y de la evolución económica, es por esta razón, que las organizaciones se ven en la necesidad de estar continuamente evaluando las habilidades, con el fin de poder ofrecer mejores productos y/o servicios con precios competitivos, y es en este momento cuando el saber desarrollar estrategias gerenciales les permite minimizar los costos y maximizar las bondades de los servicios ofrecidos.

Es ese sentido, como se pudo apreciar en apartados anteriores, en el sector salud la competitividad también se ve muy marcada, caso concreto los laboratorios clínicos de la ciudad de Ocaña, los cuales, muchas veces a pesar de los años de funcionamiento que llevan existen factores de competitividad como la calidad de los servicios, los recursos tecnológicos, las capacidades del recurso humano y los recursos financieros, entre otros, que afectan en muchas ocasiones el correcto desarrollo de los procesos, que directa e indirectamente van generando paulatinamente que su competitividad no sea la misma.

Otra aspecto al que se hallan sujetos los laboratorios clínicos y que también inciden en su competitividad es el nivel de complejidad que poseen, ya que esto no solo se ve reflejado en los servicios que ofrecen sino también en el número de población que puede ser atendida y beneficiarse, y es aquí donde la competitividad industrial pasa a jugar un papel preponderante, de allí, que las entidades del sector salud estén en la necesidad de establecer de manera continua estrategias clara y bien definidas que les permitan tener un buen desarrollo y servicios de alta calidad.

En ese orden de ideas, podría decirse que la competitividad en los laboratorios clínicos es uno de los temas que genera más controversias, puesto que muchos de los servicios que se ofrecen satisfacen de forma similar la misma necesidad, por ello, hay quienes señalan que la sustitución entre estos es una línea borrosa que se debe analizar desde diferentes focos para poder determinar hasta qué punto una empresa pertenece o no a determinada industria. De manera que, el que exista un sistema de salud solido en el país no solo beneficia a los ciudadanos, sino también, es conveniente para la competitividad, por consiguiente, es necesario que el sector salud trabaje permanente en la revisión de todos y cada uno de sus procesos administrativos al igual que los de prestación del servicio para tener una buena competitividad (Acevedo & Murgueitio, 2010).

Habría que mencionar además, que el tema de la salud y el sector como tal, suele ser considerado como uno de los que más influye en el desarrollo económico y en la competitividad de un país, pues de acuerdo con (Knaul, Arreola, & Escandón, 2007), el hecho de que la salud aumente las capacidades de las personas, genera que cada vez se vayan alcanzando niveles

superiores en el desarrollo humano, social y económico, por este motivo, el sector salud es clave en el desarrollo económico y en la competitividad, situación que lleva a que la economía tenga una directa y estrecha conexión con dicho sector, debido al aumento de los gastos en salud a nivel mundial, que son ocasionados bien sea por los avances en la productividad de la medicina o de la tecnología asociada a los servicios de salud, así pues, el lograr entender todos estos aspectos permitirá tener ideas más claras para aumentar la competitividad.

Cuestiones en las que, el sector salud en Colombia ha venido trabajando paulatinamente para lograr dicha competitividad, como se evidencia en el informe de competitividad brindado por el (Consejo privado de competitividad, 2018), respecto al índice global de competitividad del foro económico mundial, donde se demuestra que el país ha tenido un gran desempeño.

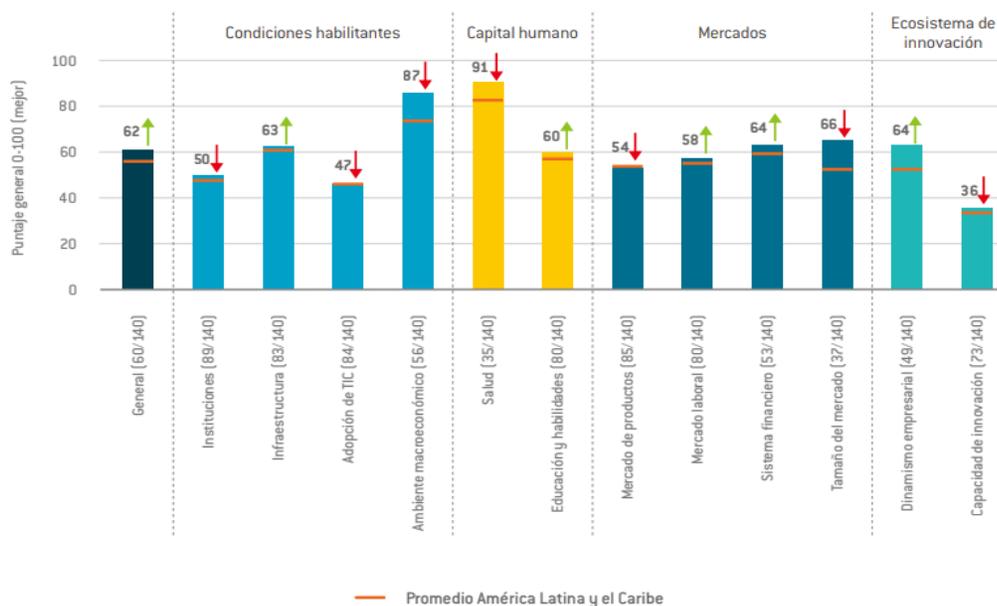


Figura 7. Puntaje y posición de Colombia entre 140 países, en los pilares del IGC-WEF 2018-2019. Fuente: (Consejo privado de competitividad, 2018, p. 15).

Como se puede apreciar en la figura 7, el sector salud ocupa la posición 91 a nivel de América Latina, demostrando un óptimo desempeño en este aspecto, debido a que el sistema de salud ha conseguido aumentar la cobertura, sin embargo, pese al aumento significativo, aun se continúan con falencias en el aspecto relacionados con la calidad y oportunidad en la atención de los pacientes, los cuales directa e indirectamente han ido generando pérdidas en la credibilidad del sistema de salud, donde según el informe de competitividad brindado por el (Consejo privado de competitividad, 2018), los factores que más inciden en la competitividad son: el impacto de la salud sobre la productividad de las empresas, la calidad y acceso a la salud y la sostenibilidad financiera del sistema.

Tabla 9
Nivel de competitividad sector salud

SALUD Y PRODUCTIVIDAD	Indicador	Análisis
Impacto de los problemas de salud sobre las empresas (de 0 a 7, donde 7 representa menor impacto)	3,7	Alto
CALIDAD Y ACCESO		
Número de médicos (por 1.000 personas)	1,8	Bajo
Expectativa de vida al nacer (años)	74,4	
Tasa de mortalidad infantil (muertes por 1.000 nacimientos)	13,1	Bajo
Tasa de mortalidad materna (muertes por 100.000 nacimientos)	64%	Alto
Infraestructura de salud (de 0 a 10, donde 10 representa un mejor desempeño)	2,5	Bajo
GASTO EN SALUD		
Gasto de bolsillo (% del gasto total en salud cubierto por los hogares)	15,4	Alto

Nota: La tabla presenta información sobre el impacto que han tenido estas menciones en el sistema de salud. Fuente: (Consejo privado de competitividad, 2018).

4.2 Entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo del sector salud en la ciudad de Ocaña, caso laboratorios clínicos

Como se ha mencionado en apartados anteriores, existen diversos factores que pueden afectar el nivel de competitividad en las empresas del sector salud en el país, y más aún cuando existen componentes exógenos y endógenos que pueden incidir en el desarrollo de los procedimientos, pues si se analiza a profundidad el desarrollo del recurso humano se encuentra directa e indirectamente ligado a los niveles de inversión en salud, al igual que los niveles de productividad y de competitividad, situación que lleva a la (Fundación mexicana para la salud, 2003), a exponer que dicho sector solo será competitivo en el momento en que la población tenga acceso a servicios médicos equitativos, eficiente y de buena calidad.

En Colombia, son muchas las empresas que continuamente buscan conseguir una competitividad, situación que ha ido originando paulatinamente que inclusive factores externos e internos no puedan ser controlados en su totalidad, lo que lleva a pensar que la competitividad está asociada a la indagación y la observancia del entorno, por ello, aunque no se quiera las instituciones siempre estarán buscando la manera de generar relaciones y sinergias con el propósito de obtener una ganancia.

Ahora bien, al hacer énfasis en las empresas pertenecientes al sector salud en Ocaña, también han buscado la manera de poder agruparse para lograr adquirir beneficios derivados de los diferentes actores envueltos. Por ello, es muy común observar como a través de las EPS, algunas instituciones entre esos los laboratorios clínicos, buscan fraguar un ambiente próspero para generar más rentas, aun cuando en ciertas ocasiones no logren dar respuesta a los parámetros que están previamente establecidos en el Sistema General de Seguridad Social en

Salud (SGSSS), por eso, la mayoría de estas organizaciones encauzan su evolución y progreso por medio del uso de tácticas elementales ya precisas y determinadas en el tejido empresarial.

Respecto a lo anterior, (Rubio & Aragón, 2006, p. 105), expresan que “la competitividad parte de la capacidad que tenga la empresa para lograr una posición favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”; por lo que, se podría decir que este es un aspecto que no solo depende de un individuo, sino también, de todos aquellos cambios intempestivos que se puedan originar en el entorno, factores que indudablemente han llegado a incidir en ciertas ocasiones en la eficacia e ineficiencia de la atención en la salud.

Todo esto parece confirmar que, el hecho de que exista un flujo escaso e inadecuado de los recursos financieros, puede llevar a casos extremos de insolvencia, en las instituciones de salud, debido a que en muchas ocasiones no se posee un adecuado sistema de información, originándose así defectos en las intervenciones e inspecciones, acciones que generan desconfianza e insatisfacción, incluso llevando a que no se realice contratación por falta de liquidez, ahora bien, en cuenta a la calidad de la atención, (Kerguelen, 2008, p. 12), expresa que:

La calidad de la atención, en el marco del SGSSS y la normatividad vigente, se ha definido como la provisión de servicios de salud a los usuarios de forma accesible, equitativa y con un nivel profesional óptimo, considerando el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios.

En coherencia con el planteamiento anterior, habría que decir, que la calidad de la atención de salud del sistema general de seguridad social en Ocaña, también, se ha visto afectado considerablemente por las diversas fallas de regulación, por ello, es tan frecuente observar como los usuarios se ven en la obligación de denunciar el maltrato que les dan ciertos funcionarios de las entidades prestadoras de salud, demoras en las autorizaciones de procedimientos en las remisiones a los especialistas y en general el mal servicio, corroborándose así, los grandes vacíos que existen en coordinación y vigilancia de normas por parte del consejo nacional de seguridad social de salud en el país.

En ese mismo orden de ideas, es de anotar que la falta de inspección, intervención y vigilancia por parte de los entes de control es lo que ha generado deficiencias en el sistema de salud, acciones que de alguna u otra forma también se ven reflejadas en la inestabilidad financiera que poseen hoy en día las instituciones de salud en Colombia, sobre todo en aquellas del régimen contributivo.

Otro de los factores que inciden considerablemente para que la competitividad de las empresas de salud tanto a nivel nacional como local no sea óptima, es la baja calidad de los servicios asistenciales, es decir, todos aquellos aspectos relacionados con las autorizaciones, citas médicas, referencia de pacientes, actualización de registros, etc., así como, los servicios de consulta general y de especialistas, urgencias, hospitalizaciones, historia clínica, exámenes de laboratorio etc.

En otras palabras, la descomposición y reputación que se han formado las empresas de salud, es lo que ha producido el deterioro en la calidad de los servicios, a causa de la manera en que los agentes de forma descentralizada, se han ido apoderando de los recursos financieros, están generando poco a poco que más personas se vean afectadas, debido a unos cuantos que lo único que buscan es enaltecer su riqueza particular sin importar el precio.

Sin embargo, existen ciertos factores exógenos, que brindan la posibilidad a los usuarios de adquirir los servicios que solicita, por ello, el nivel de satisfacción a pesar de las falencias que puedan existir en el sistema de salud no es del todo negativo, tanto en el régimen contributivo como en el subsidiado.

Partiendo de lo anterior, para conocer a profundidad el entorno competitivo en el sector salud de Ocaña, a continuación, se presenta la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, aplicado a los laboratorios clínicos que hicieron parte del estudio.

Instrucciones para la elaboración de la matriz.

Al momento de construir la matriz fueron adjudicados valores numéricos comprendidos entre +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI).

Posteriormente, se procedió a colocar valores numéricos comprendidos entre -1 (mejor) y -6 (peor), a las variables constitutivas de las dimensiones Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA)

Teniendo en cuenta las instrucciones para realizar la matriz de posición estratégica, se procede a la construcción de la misma tomando como base el análisis realizado a los datos suministrados por los laboratorios clínico de Ocaña a través de la encuesta, donde en primera instancia se procede a determinar los valores numéricos de cada una de las variables que poseen las dimensiones, es decir, estabilidad ambiental, ventaja competitiva, Fuerza de la industria y fuerza financiera.

Por consiguiente, para lograr estipular dicho valor como se aprecia en la **tabla 10**, en primera instancia se procede a sumar los diferentes valores que fueron asignados por los laboratorios clínicos a cada variable; +1 (peor) y +6 (mejor) a las variables constitutivas de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI), entre -1 (mejor) y -6 (peor), en Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad Ambiental (EA), seguidamente, se divide entre la cantidad de laboratorios que respondieron el instrumento, para finalmente totalizar los datos y dividirlos entre la cantidad de variables de la dimensión, logrando con ello establecer el promedio. A continuación, se presenta la matriz con los resultados obtenidos.

Tabla 10*Matriz posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA*

Matriz de posición y evaluación de la acción PEEYEA		
ESTABILIDAD AMBIENTAL	Valor	Promedio
Variación del dólar	-5	
Cambios tecnológicos	-1	
Políticas gubernamentales	-1	
Disponibilidad de créditos	-1	-2,04
Presión competitiva	-2	
Variabilidad de la demanda	-2	
Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias	-2	
CALIFICACIÓN PROMEDIO POR FACTOR	-14	
VENTAJA COMPETITIVA	Valor	Promedio
Tecnología de punta	-1	
Talento humano altamente capacitado	-1	
Precios competitivos	-1	
Entrega oportuna de resultados	-1	
Accesibilidad geográfica	-1	
Participación en el mercado	-1	
Servicio al cliente	-1	
Calidad del servicio	-1	
Trayectoria y prestigio de la empresa	-1	-1,02
Lealtad de los clientes	-1	
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1	
Infraestructura	-1	
Posición financiera	-1	
Capacidad instalada	-1	
Portafolio de servicios	-1	
CALIFICACIÓN PROMEDIO POR FACTOR	-15	
FUERZA DE LA INDUSTRIA	Valor	Promedio
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	
Estabilidad financiera del mercado	5	
Facilidad en las barrera de entrada al mercado de nuevos competidores	5	4,9
Financiación externa	3	
Potencial de crecimiento	5	
Reconocimiento social que genera preferencia de los clientes	5	
Rivalidad entre las empresas pertenecientes al sector	5	
Know how - good will	5	
Avance y conocimiento tecnológico	6	
Buena relación con sus proveedores	6	
CALIFICACIÓN PROMEDIO POR FACTOR	49	
FUERZA FINANCIERA	Valor	Promedio

Liquidez	5	
Capital de trabajo	5	
Crecimiento en ingresos	4	
Crecimiento en utilidades	5	4,6
Indicadores de Rentabilidad	5	
Capacidad de endeudamiento	4	
Recuperación de cartera	4	
CALIFICACIÓN PROMEDIO POR FACTOR	32	

Nota: La tabla presenta información sobre la posición estratégica y evaluación de la acción, que poseen los laboratorios clínicos en Ocaña, en cuanto al entorno competitivo. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Ahora bien, luego de realizar las calificaciones y haber determinado el promedio para cada factor, se procede a desarrollar la fórmula, para ubicar el vector en el cuadrante correspondiente y de esta manera poder revelar que estrategias debe ejecutar el sector salud en el municipio de Ocaña, caso concreto los laboratorios clínicos.

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -1,02 + (4,9) = 3,9$$

$$\text{Eje Y} = \text{EA} + \text{FF} = -2,04 + (4,6) = 2,6$$

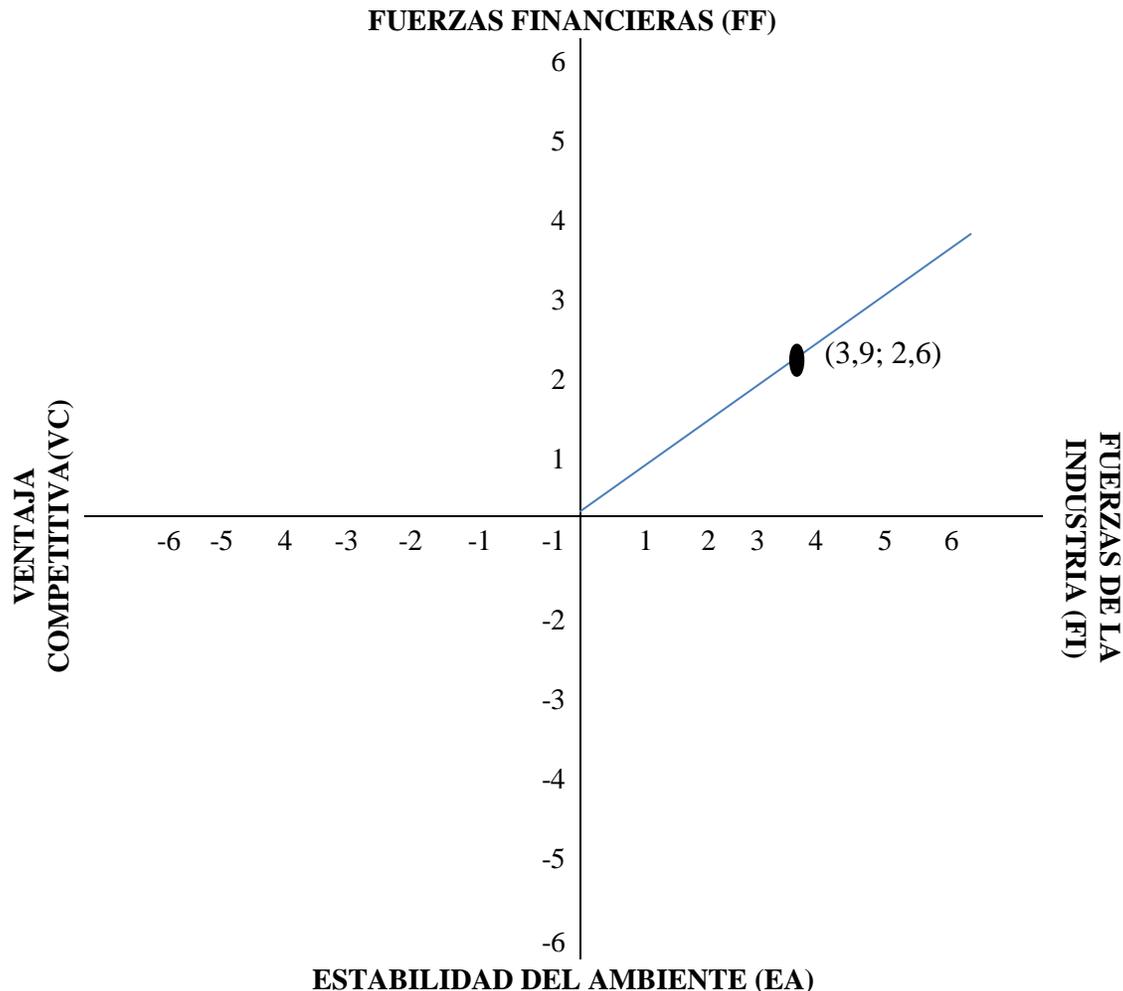


Figura 2. Resultado de la matriz PEYEA en los laboratorios clínicos en Ocaña. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Como se puede apreciar en la figura, la posición en la que se encuentra en estos momentos el sector de la salud en el municipio de Ocaña, es en el agresivo, lo que quiere decir, que los laboratorios clínicos que se hayan ubicados en la ciudad deben trabajar constantemente para mantener aquellas fortalezas que poseen en cuanto a la calidad del servicio, el recurso humano y la confianza que tiene la comunidad en ellos, para diseñar estrategias que les ayuden a aprovechar todas aquellas oportunidades que poseen, logrando de esta manera superar las

falencias, de allí que, el abrirse a nuevos mercados es una gran oportunidad, apoyándose en los proveedores, para de esta forma, lograr aumentar su nivel de atención, así mismo, crear nuevas alianzas estratégicas con instituciones de salud en otros puntos de la ciudad, ya que esto no solo les ayuda a obtener crecimiento, sino también, reconocimiento y desarrollo organizacional.

4.3 Nivel de competitividad mediante la aplicabilidad de las dimensiones del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la salud de Ocaña, caso laboratorios clínicos

Tomando en cuenta la importancia que tiene para el sector salud la competitividad, a través del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo se logra medir el nivel de competitividad que poseen los laboratorios clínicos de Ocaña, cuestión que puede ser apreciada a continuación, donde a través una escala Liker los encuestados tuvieron la oportunidad de seleccionar en cada una de las ocho dimensiones que tiene el mapa como se hallan respecto a cada una de estas.

Tabla 11
Dimensión planeación estratégica

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Los documentos estratégicos como la misión, visión, objetivos y organigrama están definidos y son de fácil acceso para quien los requiera.	0%	0%	0%	36%	64%	100%
El laboratorio tiene una estrategia básica de negocios documentada y conocida por todos los que deben ejecutarla.	0%	0%	18%	18%	64%	100%
El plan de acción evidencia claramente las actividades, recursos, responsables y tiempos para alcanzar los objetivos planeados.	0%	0%	9%	27%	64%	100%
Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	0%	9%	0%	55%	36%	100%
Los empleados se muestran activamente involucrados en el logro de los objetivos, así como en los cambios que demande la implementación de las estrategias.	0%	0%	0%	27%	73%	100%

Nota: la tabla presenta información sobre la dimensión de planeación en los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia. con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

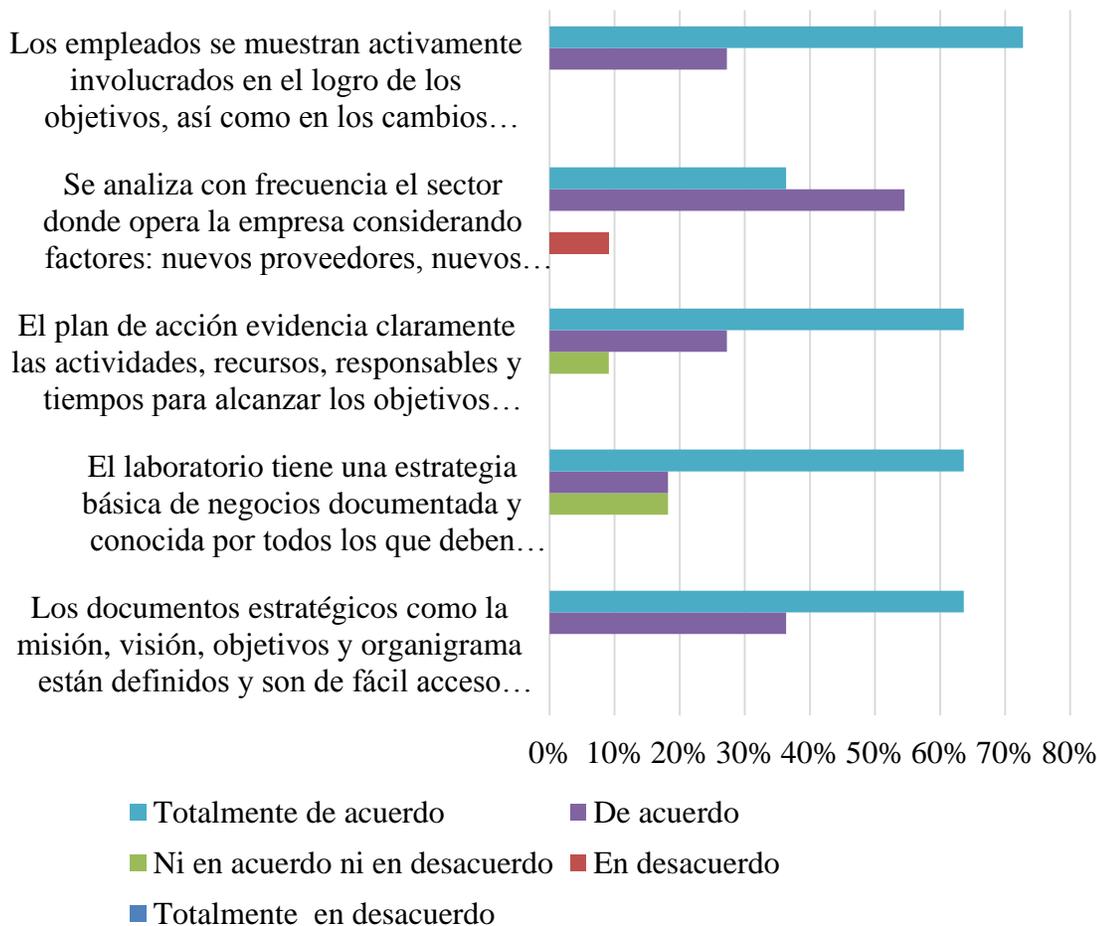


Figura 10. Dimensión de planeación, de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

El proceso de la planeación a nivel empresarial es un aspecto muy importante, ya que esta permite lograr de una mejor manera los objetivos y metas que han sido programados con anterioridad, incluso Mollins (1998), citado en (Valenzuela, 2016), hace énfasis en que la planificación es uno de los medios más efectivos y eficaces para dirigir los procesos pues a partir de ella no solo se establecen objetivos, sino que además, se desarrollan estrategias y se trazan los planes a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

En consonancia con lo anterior, luego de la aplicación del instrumento, se logra determinar que en las instituciones del sector salud de Ocaña, caso concreto los laboratorios clínicos, el

proceso de planeación es algo donde los colaboradores también se hayan activamente involucrados con el fin de poder alcanzar los objetivos, al igual que, en los cambios que puedan llegar a presentarse a la hora de implementar las estrategias, pues como se puede apreciar en la figura en un 73% de los laboratorios que formaron parte del estudio, el personal se muestra bastante implicado en esta dimensión.

Por otro lado, un 64% los encuestados expresan estar totalmente de acuerdo con que, aspectos como la misión, visión, objetivos y organigrama también juegan un papel preponderante en la organización, de ahí que, al momento de realizar todo el proceso de la planeación deben tenerse presentes, por lo que es fundamental que estén bien definidos, y a su vez, sean de fácil acceso para quien los requiera; una misma proporción (64%), indica que el laboratorio tiene una estrategia básica de negocios documentada y conocida por todos los que deben ejecutarla, de manera que, el trabajar conjuntamente ayuda considerablemente para que se desarrolle de forma similar en todas las áreas y/o dependencias que conforman la organización.

Al mismo tiempo, hay quienes también coinciden estar totalmente de acuerdo con que el plan de acción evidencia claramente las actividades, recursos, responsables y tiempos para alcanzar los objetivos planeados (64%), mientras tanto, un 55% de la población del estudio está de acuerdo no que el llevar a cabo análisis frecuentemente en el sector ayudaría considerablemente para conocer más claramente el lugar donde opera la empresa, debido que acá se consideran factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.

Por eso, aunque un 73% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que los colaboradores se muestran activamente involucrados en el logro de los objetivos, así como en los cambios que demande la implementación de las estrategias, un 27% de estos dice estar solamente de acuerdo, ya que el encontrarse inmiscuidos únicamente en los procesos internos no basta para saber cómo actúa el entorno, y es esta una de las cuestiones que lleva a muchos autores a indicar que la planeación es un proceso que debe hacerse teniendo como referencia tanto la interno como externo.

En esta medida, es conveniente que los laboratorios clínicos en la ciudad de Ocaña Norte de Santander, al momento de desarrollar el proceso de planeación tengan una perspectiva amplia sobre los clientes internos y externos, que les permita hacer una mejor evaluación de la situación en la que esta se haya, logrando así, de decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro.

Tabla 12
Dimensión de producción y operaciones

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Tienen definidos los requerimientos técnicos y capacidades operativas para brindar los servicios que oferta la empresa.	0%	0%	9%	27%	64%	100%
La infraestructura y adecuaciones locativas cumplen con la normatividad exigida (resolución 2003), que establece que la entidad debe contar con mantenimiento de equipos e infraestructura, espacio para disposición final de residuos, pisos y paredes	0%	0%	9%	9%	82%	100%

(que sean lavables).

La ubicación del laboratorio brinda una ventaja estratégica en la captación de clientes.	0%	0%	9%	36%	55%	100%
Realizan seguimiento a las actualizaciones de los equipos de laboratorio para estar a la vanguardia del sector.	0%	0%	0%	9%	91%	100%
Establecen relaciones comerciales con proveedores que les aseguren la provisión de insumos necesarios para la prestación de servicios.	0%	0%	0%	9%	91%	100%
Los procesos de compras que realiza el laboratorio son sistematizados y contempla la existencia de inventarios acorde a las necesidades de los servicios ofertados	0%	0%	9%	45%	45%	100%

Nota: la tabla presenta información sobre la dimensión de producción y operaciones en los laboratorios clínicos.
Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

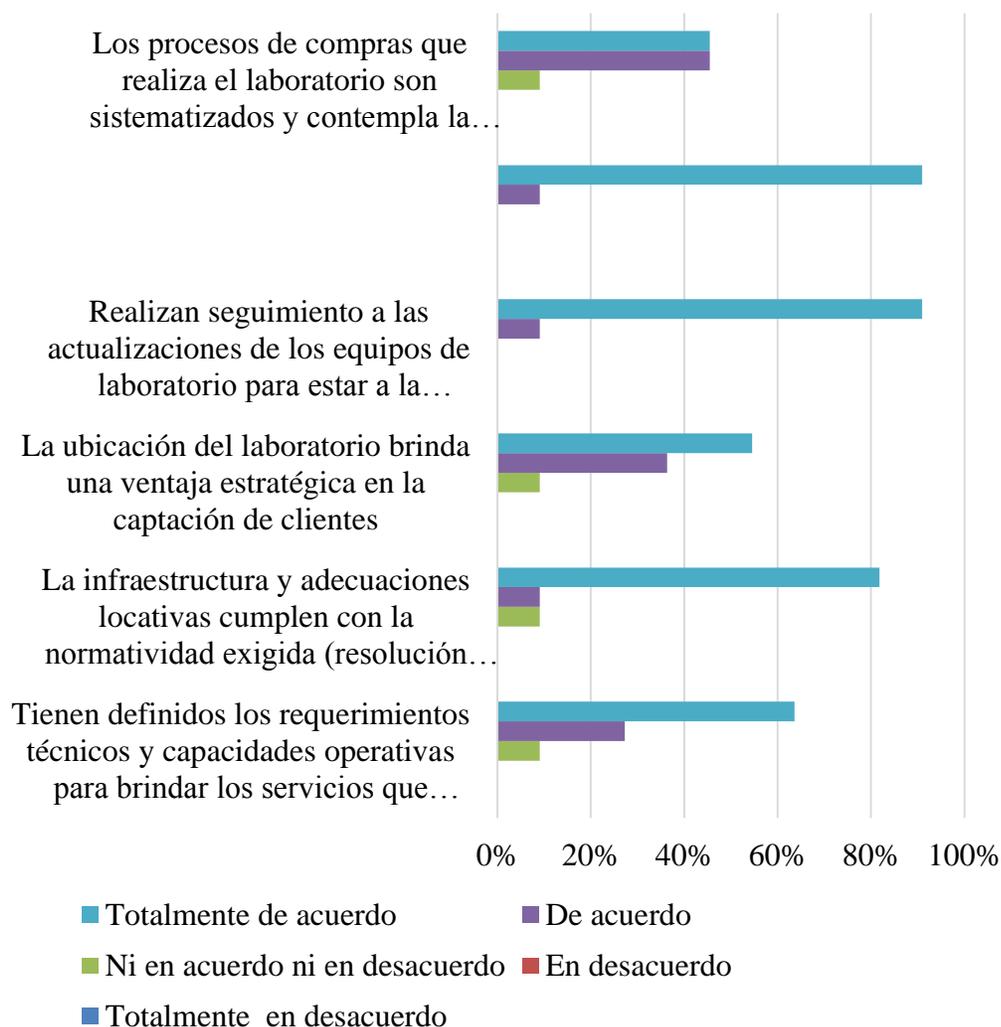


Figura 11. Dimensión de producción y operaciones laboratorios clínicos. Fuente. Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

La producción y las operaciones en las empresas del sector salud, son dos aspectos que indudablemente generan grandes transformaciones en cuanto a los niveles de competitividad, debido a que en estas se generan procesos propios que son la fuente de productividad, por esta razón, para que en ellas hayan mejores niveles de productividad y operaciones, es necesario que exista una interrelación de los procesos y elementos que la componen, ya que, solo así se podrán generar ventajas competitivas.

Ahora bien, tras analizar los resultados obtenidos con el instrumento aplicado a los laboratorios clínicos de Ocaña, se logra observar que en cuanto a la dimensión de producción y operaciones, el 91% de estos está totalmente de acuerdo con que el realizar seguimiento a las actualizaciones de los equipos de laboratorio para estar a la vanguardia del sector, les ha ayudado considerablemente a agilizar el desarrollo de los procesos y actividades que a diario se llevan a cabo, al igual que, el establecer relaciones comerciales con proveedores para asegurar la provisión de insumos necesarios para la prestación de servicios.

No obstante, algunos dicen estar totalmente de acuerdo que el poseer una adecuada infraestructura y adecuaciones locativas en buen estado para brindar los servicios a la población es vital, además de cumplir con los parámetros establecidos en la resolución 2003, de ahí que, el 82% exprese estar siempre realizando mantenimiento de equipos e infraestructura, así como, el tener bien demarcado el espacio para la disposición final de residuos y contar con pisos y paredes lavables. Por otra parte, un 55%, considera que la ubicación del laboratorio es uno de los aspectos más importantes, debido a que es una ventaja estratégica en la captación de clientes.

En efecto, todo lo relacionado con la producción y operaciones en el campo empresarial es de suma importancia, tanto que un 45% de los encuestados alude estar totalmente de acuerdo que al momento de realizar cualquier proceso de compras por parte del laboratorio estas deben ser sistematizadas para que exista un buen control de inventarios acorde a las necesidades de los servicios ofertados.

Tabla 13
Dimensión aseguramiento de la calidad

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.	0%	0%	9%	18%	73%	100%
Los procesos y procedimientos son establecidos siguiendo la normativa exigida.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
Al interior de la organización todos los empleados tienen claro los procesos y procedimientos que estén relacionados directa o indirectamente con sus funciones.	0%	0%	0%	18%	82%	100%
Los formatos y estándares empleados optimizan las funciones de la organización.	0%	0%	0%	36%	64%	100%
El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y evaluar riesgos en todos los procesos de la prestación del servicio, realizando seguimiento y acciones correctivas que promuevan el mejoramiento continuo.	0%	0%	9%	27%	64%	100%
Realizan auditorías internas y externas para el aseguramiento de la calidad.	0%	0%	9%	27%	64%	100%

Nota: La tabla contiene información sobre la dimensión de aseguramiento de la calidad en los laboratorios clínicos de Ocaña. Fuente: Elaboración propia.

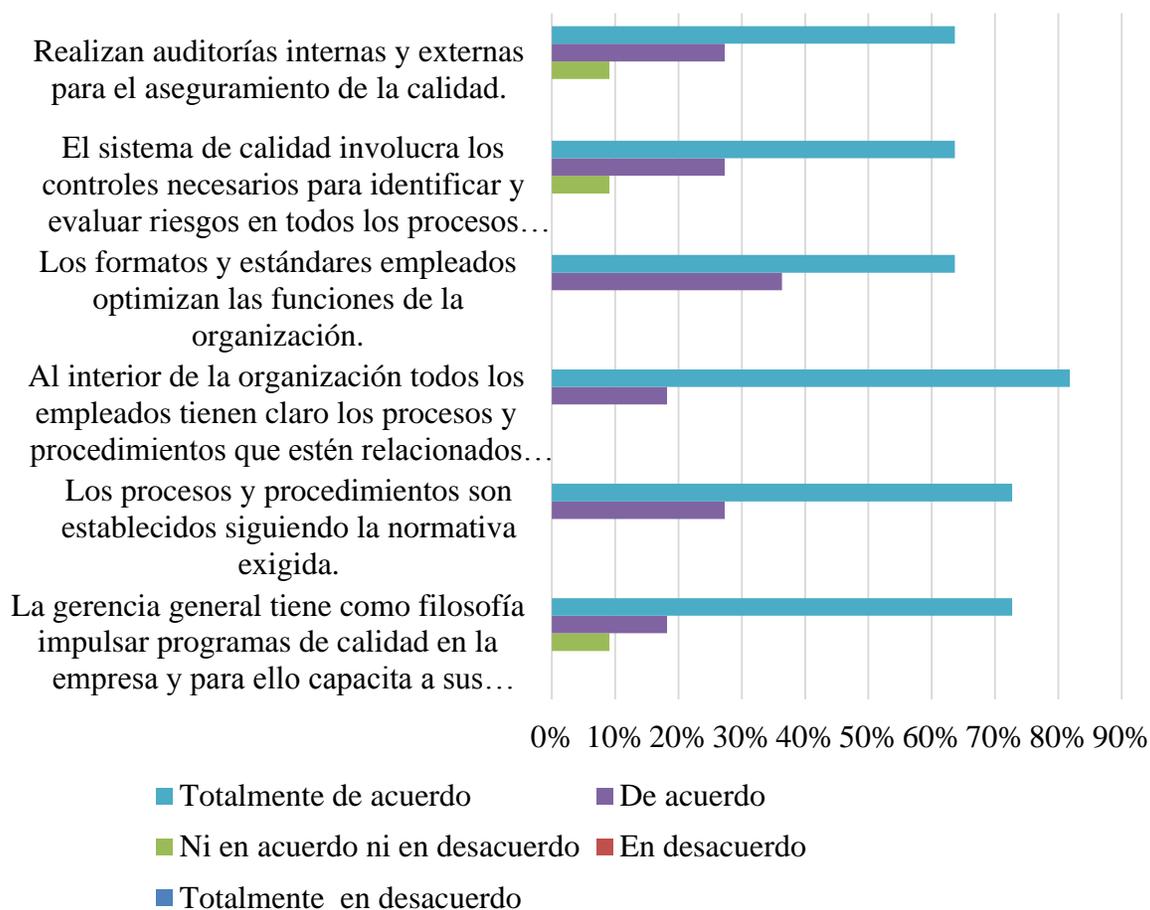


Figura 12. Dimensión de aseguramiento de la calidad de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Como se puede observar en la figura, en cuanto a la dimensión de aseguramiento de la calidad establecida en el mapa del BID, para medir el nivel de competitividad en las empresas del sector salud, para los laboratorios clínicos de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, esta posee una gran relevancia, pues un 82% expresa estar totalmente de acuerdo que al interior de la organización todos los colaboradores deben tener claro los procesos y procedimientos que estén relacionados directa o indirectamente con sus funciones, situación que ha llevado a que un 73% de los encuestados aseguren estar totalmente de acuerdo que la gerencia general a través de su filosofía está en la obligación de impulsar programas de calidad en la empresa, y para lograrlo es

necesario estar constantemente capacitando a sus colaboradores en aspectos de calidad y mejoramiento continuo, ya que solo así podrán tener un buen nivel de competitividad.

En cuanto a, los procesos y procedimientos que son establecidos y que deben efectuarse siguiendo la normativa exigida, el 73% de los encuestados frente a este aspecto, están totalmente de acuerdo que cuando se actúa bajo los parámetros que establece la ley se pueden tener un mejor aseguramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen al público. Mientras tanto, hay quienes aseguran estar de acuerdo que los formatos y estándares empleados optimizan las funciones de la organización (64%), y una misma proporción indica llevar a cabo un buen sistema de calidades fundamental pues este además de involucrar los controles necesarios para identificar y evaluar riesgos en todos los procesos de la prestación del servicio, también permite realizar seguimiento a las acciones correctivas para promover el mejoramiento continuo.

Tabla 14
Dimensión de comercialización

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre las necesidades de los usuarios para mejorar los servicios brindados.	0%	0%	18%	27%	55%	100%
La empresa tiene establecido un proceso para tratar las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
Procuran mantener precios bajos respecto a la competencia como estrategia para atraer y fidelizar clientes.	0%	9%	9%	18%	64%	100%

La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación crecimiento y desarrolla estrategias para cada uno de ellos.	0%	9%	0%	45%	45%	100%
Promocionan los servicios del laboratorio utilizando los distintos medios publicitarios.	0%	9%	27%	18%	45%	100%
La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus servicios, fuerza de venta y precios).	9%	9%	27%	27%	27%	100%
La empresa dispone de folletos o documentos que permitan al cliente conocer las recomendaciones para la toma de los exámenes.	0%	0%	9%	27%	64%	100%
El personal del laboratorio cuenta con capacitaciones en servicio al cliente.	0%	0%	18%	36%	45%	100%

Nota: la tabla presenta información respecto a la dimensión de comercialización de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

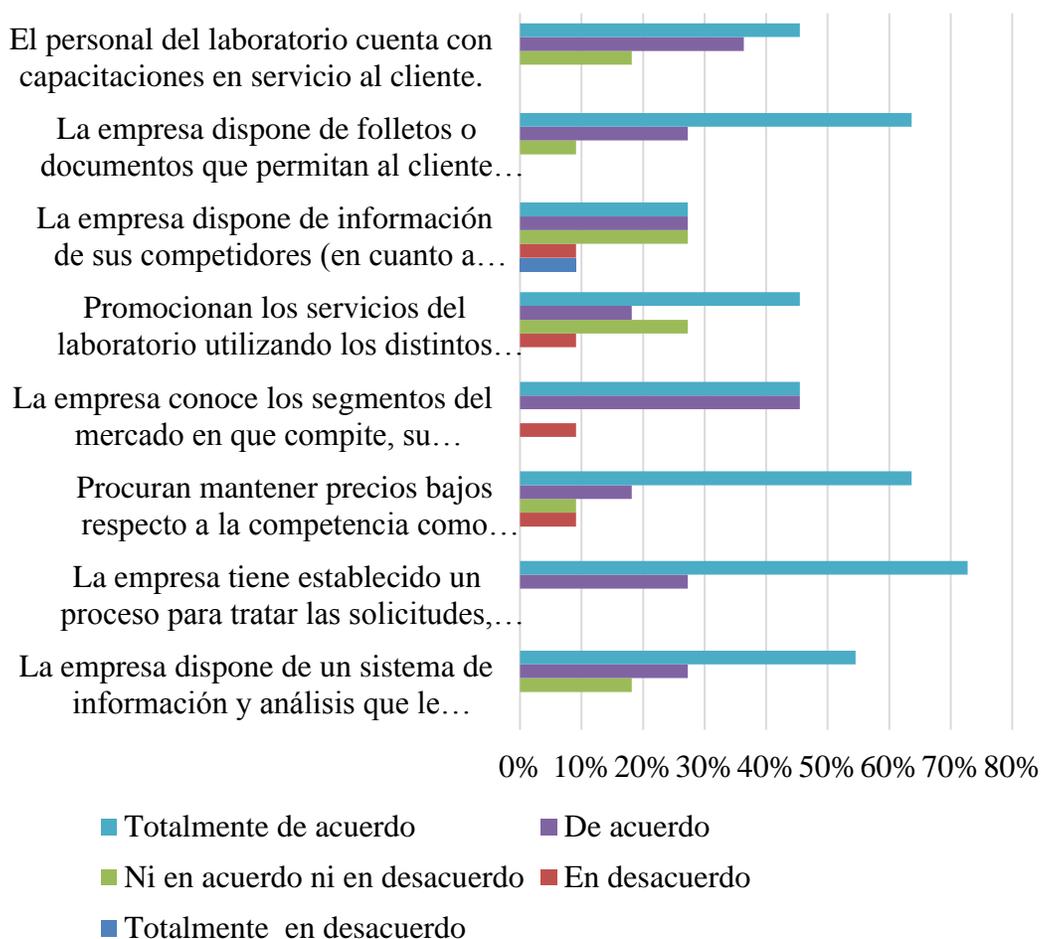


Figura 13. Dimensión de comercialización de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Luego de aplicar el instrumento de recolección de información en los laboratorios clínicos de Ocaña que formaron parte del estudio, se logra evidenciar que en cuanto a la dimensión de comercialización que establece el banco interamericano de desarrollo (BID), en su mapa para medir los niveles de competitividad, en lo relacionado con el establecimiento de procesos para tratar las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, el 73% de estos está totalmente de acuerdo que es un aspecto que debe ser tenido en cuenta, ya que permite no solo conocer en que están fallando, sino que además, les brinda la oportunidad de diseñar estrategias enfocadas a contrarrestar las falencias, y por consiguiente mejorar la prestación del servicio.

Del mismo modo, los encuestados exponen que, para lograr conservar un buen nivel de competitividad, es necesario mantener precios bajos respecto a la competencia como estrategia para atraer y fidelizar clientes, así como, disponer de folletos o documentos que permitan al cliente conocer las recomendaciones para la toma de los exámenes, cuestiones con las que el 64% de estos está totalmente de acuerdo; aun cuando, un 55% opina que para desarrollar un buen proceso de comercialización en las empresa del sector salud, se debe disponer de un sistema de información y análisis que le permita obtener información actualizada sobre las necesidades de los usuarios para mejorar los servicios brindados.

En coherencia con el planteamiento anterior, el 45% de los laboratorios clínicos de Ocaña se encuentra totalmente de acuerdo con que para realizar un adecuado proceso de comercialización es necesario conocer los segmentos del mercado en que compite, su participación crecimiento y desarrollo de estrategias para cada uno de ellos, al igual que, promocionar los servicios del laboratorio utilizando los distintos medios publicitarios, anexo a ello, tener el personal capacitado en cuanto al servicio al cliente, puesto que son aspectos que muchas veces aunque no parezca influyen considerablemente en la comercialización.

Tabla 15
Dimensión de contabilidad y finanzas

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
El sistema de contabilidad permite identificar información confiable, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.	0%	0%	0%	45%	55%	100%
La empresa conoce la rentabilidad por examen.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
los recursos financieros son invertidos en relación a las necesidades para alcanzar los objetivos organizacionales.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto, flujos de caja, punto de equilibrio, etc.)	0%	0%	9%	18%	73%	100%
Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones.	0%	0%	9%	36%	55%	100%

Nota: La tabla contiene información sobre la dimensión de contabilidad y finanzas de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

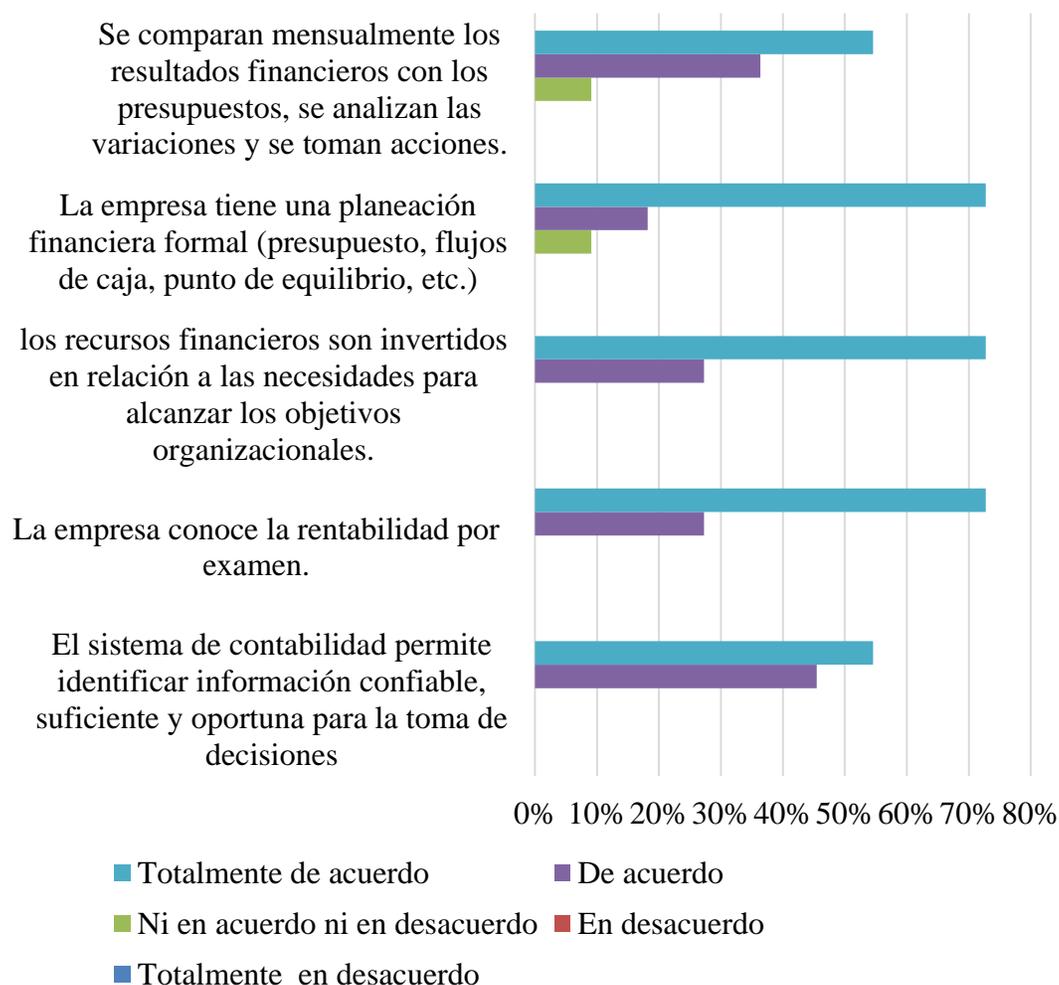


Figura 14. Dimensión de contabilidad y finanzas. Fuente: Elaboración propia.

El tema de la contabilidad y finanzas en las empresas del sector salud, es considerado como una de las herramientas más indispensables dentro de todo el proceso de gestión empresarial, pues es a partir ella las instituciones logran realizar de una mejor manera la toma de decisiones y control, pues hay que tener presente que cuando se posee un buen registro de los movimientos que efectúa la organización a diario, facilita identificar y cuantificar más rápidamente aquellos efectos económicos que la puedan afectar.

Tomando en cuenta lo anterior, es de anotar que los laboratorios clínicos en Ocaña, también se encuentran en la obligación de realizar todo el proceso de contabilidad y finanzas, y más aún cuando es una cuestión que está estrechamente relacionada con los aportes que realiza el estado para el financiamiento de la salud en el país, por ello, el 73% de los encuestados, como se puede apreciar en la figura, se hayan totalmente de acuerdo con que debido a que son instituciones dedicados a la realización en su mayoría de exámenes clínicos, están en la obligación de conocer la rentabilidad que representa para el mismo cada uno de estos, debido a que los recursos financieros que son obtenidos por la prestación de los servicios son reinvertidos en relación a las necesidades de los usuarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Conviene subrayar, que en una misma proporción (73%), la población objeto de estudio está totalmente de acuerdo que la planeación financiera es fundamental, pues esto les permite tener conocimiento sobre la cantidad de presupuesto que dispone la organización para el desarrollo de los procedimientos, así como, los flujos de caja, el punto de equilibrio, etc. Por otro lado, se logra determinar que para un 55% de estos el sistema de contabilidad no solo les ayuda a identificar información confiable, suficiente y oportuna para la toma de decisiones, sino que, además todo este proceso de contabilidad y finanzas, les brinda la posibilidad de comparar mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, y a su vez, analizar las variaciones para tomar acciones correctivas.

Tabla 16
Dimensión recurso humano

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Los perfiles requeridos para las distintas áreas de trabajo están definidos y son considerados en las políticas de selección y contratación.	0%	0%	0%	18%	82%	100%
La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	0%	0%	0%	18%	82%	100%
La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos, y acatados por todo el personal.	0%	0%	0%	27%	73%	100%
La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (seguridad laboral, planes de emergencia, etc).	0%	0%	0%	18%	82%	100%
Se tiene estrategias e incentivos que permitan la retención del talento humano.	0%	0%	9%	45%	45%	100%
Identifican las necesidades y carencias del talento humano para diseñar y aplicar un plan de formación al personal según su área de trabajo.	0%	0%	18%	18%	64%	100%
El desarrollo de las funciones de los trabajadores promueve un buen ambiente laboral dentro de la organización.	0%	0%	18%	9%	73%	100%
Se promueve un trato digno entre compañeros y entre los distintos niveles de mando.	0%	0%	9%	18%	73%	100%

Nota: La tabla contiene información sobre el recurso humano en los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia.



Figura 15. Dimensión de recurso humano. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Como se ha hecho alusión en apartados anteriores, el recurso humano es uno de los elementos más importantes en una institución, de ahí que, el BID, dentro de su mapa para medir el nivel de competitividad en el sector salud también lo incluya, ya que este no solo brinda la posibilidad de conocer el perfil de los colaboradores que se necesita en cada una de sus áreas, sino también, la forma como debe estar organizada su estructura organizacional, etc.

Considerando la relevancia que posee el recurso humano, se logra determinar que, en el 82% de los laboratorios clínicos de Ocaña, los perfiles requeridos para las distintas áreas de trabajo están definidos y son considerados en las políticas de selección y contratación, al mismo

tiempo, que poseen un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, incluso, se han esmerado por mantener un programa de salud ocupacional, con el fin de que el personal supla todas sus necesidades.

Todo esto confirma, que el hecho de que las instituciones del sector salud de Ocaña tengan establecidas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos, y acatados por todo el personal, les ayuda significativamente para que los procesos y actividades se efectúen adecuadamente, aspecto que es de resaltar en los laboratorios de la ciudad, pues como se puede apreciar en la figura el 73% de estos están totalmente convencidos que es imprescindible que se tengan en cuenta para lograr alcanzar altos niveles de competitividad.

Por otro lado, hay quienes están totalmente de acuerdo con que el desarrollo de las funciones de los colaboradores promueve un buen ambiente laboral dentro de la organización (73%), y más cuando se promueve un trato digno entre compañeros y los niveles de mando, conviene subrayar, que es conveniente también que las empresas logren identificar las necesidades y carencias del talento humano para poder diseñar y aplicar un plan de formación al personal que esté acorde con su área de trabajo (64%), pero para ello, el 45% de los encuestados es necesario tener estrategias e incentivos que permitan la retención del talento humano.

Tabla 17
Dimensión de gestión ambiental

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procesos y procedimientos para cumplirlas.	0%	0%	0%	9%	91%	100%
Los residuos son manejados adecuadamente minimizando los impactos a la salud y el medio ambiente.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Se aseguran que aquellos quienes se encargan de la disposición final de los residuos lo hagan de forma adecuada.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Realizan actividades internas relacionadas con el cuidado del medio ambiente como ahorro de agua, energía y papel.	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Elaboran campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente entre la comunidad.	0%	9%	9%	18%	64%	100%
Plantean estrategias para restaurar y mejorar las condiciones ambientales de su región	0%	0%	9%	36%	55%	100%

Nota: La tabla presenta información respecta a la dimensión de gestión ambiental en los laboratorios clínicos.

Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

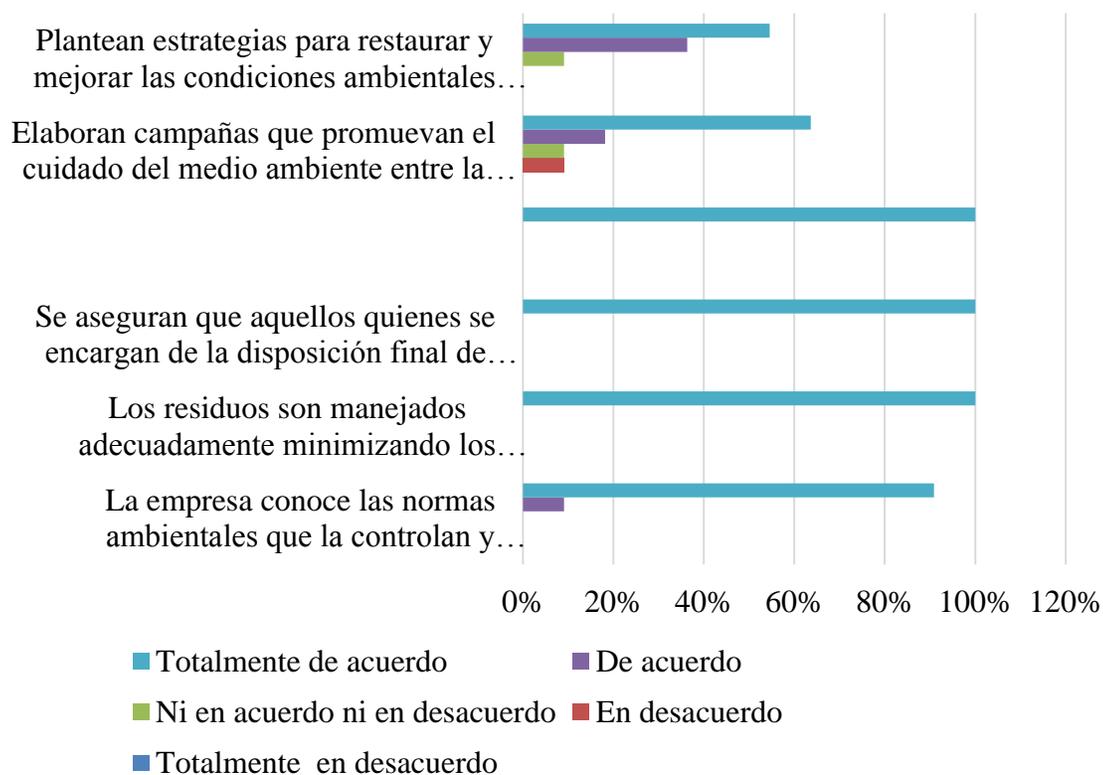


Figura 16. Dimensión de gestión ambiental de los laboratorios clínicos. Fuente:

Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

Aunque para muchos la gestión ambiental puede parecer algo que no se encuentra interrelacionado con el sector de la salud, el impacto que generan las empresas que pertenecen a este son bastante considerables, los cuales si no tienen el manejo adecuado puede acarrear grandes consecuencias tanto para la salud de las personas como para el medio ambiente, es por esta razón que (Rodríguez, Garcia, & Garcia, 2016), indican que, realizar el proceso de la gestión ambiental es necesaria en las instituciones de dicho sector, y donde además de centrarse en el manejo de los residuos sólidos, también, se incluya aquellos aspectos que puedan estar relacionados con las actividades que estas desarrollan.

En coherencia con lo descrito anteriormente, la totalidad de los laboratorios clínicos de Ocaña que fueron objeto de estudio, están totalmente de acuerdo en que en cuanto a la dimensión de gestión ambiental que establece el BID, en su mapa del nivel de competitividad que los residuos que son generados en sus instituciones son manejados adecuadamente con el fin de minimizar los impactos a la salud y el medio ambiente, que estos puedan ocasionar, incluso aseguran que quienes están encargados de la disposición final de los residuos lo hacen de forma adecuada, y que además de ello, constantemente realizan actividades internas relacionadas con el cuidado del medio ambiente como ahorro de agua, energía y papel.

Así mismo, un 91% de los encuestados indica conocer las normas ambientales que la controlan y establece los procesos y procedimientos para cumplirlas lo cual es algo muy favorable, pues esto quiere decir que en Ocaña las empresas del sector salud están siendo consientes con el medio ambiente, de allí que permanentemente se encuentren elaborando campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente entre la comunidad (64%), aparte de diseñar y plantear estrategias para restaurar y mejorar las condiciones ambientales en la región (55%).

Tabla 18
Dimensión de sistemas de información

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Utilizan tecnologías de información que les permita llevar un registro sistemático de la información de la empresa.	0%	0%	0%	36%	64%	100%
Implementan canales de comunicación efectivos que les permitan a los empleados manifestar sugerencias y opiniones.	0%	0%	9%	45%	45%	100%
La gestión de la relación con el cliente usa tecnologías que permita una comunicación más rápida y efectiva con la empresa.	0%	0%	0%	36%	64%	100%
El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	0%	0%	9%	36%	55%	100%
Se apoyan en las tecnologías de información para desarrollar procesos internos y externos de la empresa.	0%	0%	9%	18%	73%	100%
La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara, útil y es usada para la toma de decisiones.	0%	0%	0%	18%	82%	100%

Nota: La tabla contiene información sobre la dimensión de sistemas de información en los laboratorios clínicos.

Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

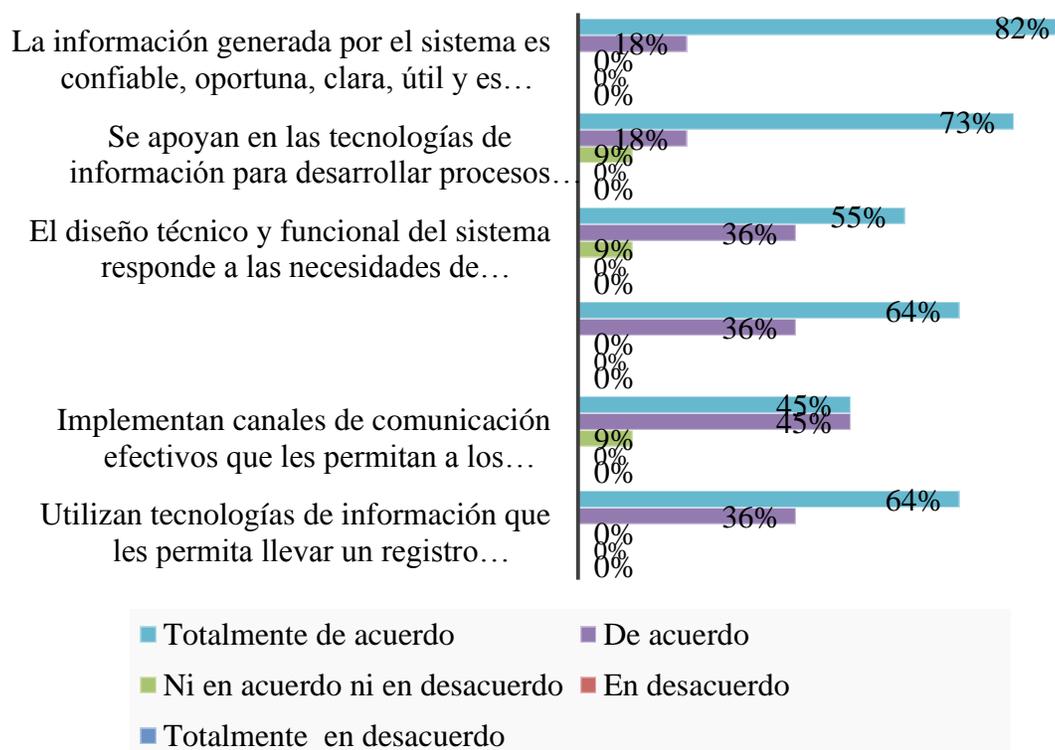


Figura 17. Dimensión de los sistemas de información de los laboratorios clínicos. Fuente: Elaboración propia, con base en información suministrada a través de la encuesta aplicada a los laboratorios clínicos.

En cuanto a, la dimensión de los sistemas de información es considerada otro aspecto importante para lograr alcanzar un buen nivel de competitividad en el sector salud, pues la institución que cuente con un sistema de información confiable tanto para el cliente interno y externo no solo genera comodidad y seguridad sino también satisfacción en los usuarios, por ello, en el 82% de los laboratorios clínicos en Ocaña, está totalmente de acuerdo que si la información es oportuna, clara, útil y usada para la toma de decisiones, es porque se posee un correcto sistema de información.

En ese sentido, el 73% de la población del estudio considera que, si dicho sistema de información se apoya en las tecnologías de información para desarrollar procesos internos y externos de la empresa, los procedimientos serán mucho más eficientes y eficaces, razón por la cual, el 64% de los encuestados como se puede apreciar en la figura están totalmente de acuerdo en que el utilizar las TIC les ha permitido llevar un registro sistemático de la información de la empresa, así como, que la gestión de la relación con el cliente que usa las tecnologías para comunicarse sea más rápida y efectiva (64%). Habría que mencionar, además, el hecho de que un 55% de los laboratorios clínicos de Ocaña, se estén implementando canales de comunicación efectivos les ha permitido a los empleados dar opiniones y sugerencias, para la toma de decisiones.

Capítulo 5. Conclusiones

Partiendo de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información en los laboratorios clínicos de Ocaña, respecto de la identificación de los factores de competitividad del sector salud se determina que estos son instituciones están constituidas como personas jurídicas y que llevan hasta once años de estar prestando sus servicios a la población Ocañera, tiempo, en el que han logrado beneficiar y satisfacer las necesidades de los pacientes, gracias al esfuerzo y dedicación del recurso humano que posee cada uno estos centros de salud, a pesar de que la gran mayoría de estos laboratorios solo tiene entre uno y cuatro colaboradores.

De igual manera, se logra evidenciar que los laboratorios clínicos que existen en Ocaña, son de primer nivel de complejidad, debido a que son entidades que no poseen la capacidad instalada necesaria y suficiente para desarrollar procesos más avanzados, como estudios de radiología, cardiovasculares, articulaciones, etc., por ello, únicamente atienden personas que requieren revisiones asociadas con medicina general, generando así que muchos de los pacientes tengan que trasladarse a otras ciudades del país para recibir atención médica.

Por otro lado, se observa que la gran mayoría de los laboratorios clínicos en la ciudad de Ocaña, únicamente atienden a clientes particulares, y que, además, poseen solo la certificación de la resolución 2003 de 2014, que tiene como finalidad revisar los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios

de salud, siendo todos estos factores los que de alguna u otra forma han inciden en la competitividad del sector salud en Ocaña.

De igual manera, a partir de los resultados, en cuanto al análisis del entorno (factores endógenos y exógenos) competitivo del sector salud en la ciudad de Ocaña, fue posible evidenciar que el entorno competitivo del sector salud en el municipio de Ocaña, no es tan bueno, debido que todos aquellos factores asociados con el bajo nivel de complejidad, el tipo de población que atienden, entre otros, no han dejado que el sector salud en la ciudad avance, aun cuando, los laboratorios buscan fraguar un ambiente próspero para generar más rentas, por ello, a partir de la realización de la matriz PEYEA, se confirma la importancia de que dichas instituciones trabajen constantemente en la realización de estrategias agresivas, es decir, orientadas al cliente, a los proveedores para expandirse a nuevos mercados, llegando a ser más competitivas.

Finalmente, mediante el mapa de competitividad del banco interamericano de desarrollo (BID), a partir de las diferentes dimensiones que éste presenta, se identifica que los laboratorios clínicos de la ciudad se encuentran en una buena posición, por un lado, porque el personal tiene un buen sentido de pertenencia respecto a la planeación, gracias a que continuamente se está difundiendo y actualizando, lo que, a su vez, ha generado que los colaboradores estén involucrados en los procesos y al tanto de los objetivos de la organización. Respecto a la dimensión de producción y operaciones, permanentemente se realizan seguimientos a las actualizaciones de los equipos de laboratorio, para que estén en correcto estado en el momento que se requieran.

Ahora bien, en cuanto a la dimensión de aseguramiento de la calidad los laboratorios clínicos en Ocaña, estos cumplen con las normas establecidas en el sector, pues poseen un sistema claramente establecido para evaluar tanto los procesos como los servicios que ofrecen, con relación a la dimensión de comercialización, se logra determinar que estos tienen un proceso para tratar las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes bien estructurado, y al mismo tiempo, procuran mantener precios cómodos para poder hacer frente a la competencia.

Por último, en cuanto a las dimensiones de contabilidad y finanzas, del recurso humano, la gestión ambiental y el sistema de información, se logró observar que se hayan en una buena posición, ya que, para el desarrollo de los procesos y actividades siempre se busca el apoyo de todo el personal, de ahí que, por lo general todos tengan conocimiento de los procedimientos, además, de cumplir con todos los aspectos legales para con su personal, siendo este aspecto uno de los más fuertes en este tipo de entidades del sector salud en Ocaña.

Capítulo 6. Recomendaciones

El nivel de competitividad del sector salud en Colombia, es un aspecto que genera grandes controversias, debido a que muchas de las instituciones prestadoras de servicios de salud no poseen la capacidad instalada suficiente para ofrecer los servicios en su totalidad, por tal motivo, es necesario que dichas entidades busquen nuevos aliados con los cuales poder cubrir la demanda. Al mismo tiempo, es conveniente que los laboratorios clínicos de Ocaña, además de mejorar la calidad de sus servicios, creen alianzas estratégicas con otras empresas del sector en la ciudad, con el fin de satisfacer las necesidades de la población, ya que esto les permite no solo ampliar su portafolio de servicios, sino que, además les brinda la oportunidad de tener un mejor nivel de competitividad.

Ahora bien, teniendo en cuenta que existen ciertos factores exógenos y endógenos que muchas veces impiden que dichas empresas del sector no logren tener un buen nivel competitivo, es recomendable que las instituciones de salud del municipio de Ocaña, diseñen estrategias enfocadas a mejorar y mantener sus clientes, el personal y ampliar su mercado, para poder aumentar su nivel de atención, teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de estos solo atienden servicios de primer nivel de complejidad, ya que esto no solo les ayuda a obtener crecimiento, sino también, reconocimiento y desarrollo organizacional. Finalmente, hay que decir que es importante que las organizaciones del sector salud de la ciudad, continúen trabajando para mantener y mejorar cada vez más las diferentes dimensiones que estudia el BID, pues esto les permitirá alcanzar un buen nivel de competitividad tanto a nivel local, como, departamental y nacional.

Referencias

- Acevedo, W., & Murgueitio, M. (2010). La competitividad del sector salud Colombiano desde una mirada estatal. *Revista gestión y desarrollo*, 37-53. Recuperado el 2019, de <https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/5-gestionydesarrollo.pdf>
- Anaya, J. (1998). *La Gestión Operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Arevalo, H. J., & Sosa, M. J. (2015). *Análisis de competitividad como herramienta para la gerencia global en la micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/viewFile/7112/6503>
- Arredondo, T. F., Vázquez, P. C., & de la Garza, J. (2016). *Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial*. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-factores-innovacion-competitividad-alianza-del-S0123592316300389>
- Barrera, J. (2012). *La importancia de medir la Rentabilidad*. Obtenido de <http://www.barrerolarroude.com.ar/articulo/La-importancia-de-medir-la-rentabilidad/101>
- Becerra, F., & Alvarez, C. (2011). *El talento humano y la innovación empresarial en los contextos de las redes empresariales: el cluster en prendas de vestir en Caldas Colombia*. Recuperado el 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27n119a11.pdf>
- Bonet, M. J., & Guzmán, F. K. (2015). *Un análisis regional de la salud en Colombia*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_222.pdf

Camelo, L. R. (2015). *Elaboración de un plan de negocio como estrategia de desarrollo* .

Obtenido de

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17934/17022093_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castaño, M. L., & Gutierrez, C. A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del area metropolitana Centro Occidente AMCO*.

Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2041/658406C346.pdf>

Castillo, Y. (2015). *Ventaja Competitiva*. Obtenido de

<https://es.calameo.com/books/000480452254037734962>

Castro, M. E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestion de las empresas*. Obtenido de

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>

Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, unam. .

Consejo privado de competitividad. (2018). *Informe nacional de competitividad 2018-2019*.

Recuperado el 2019, de [https://compite.com.co/wp-](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf)

[content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf)

Contreras, B. (30 de Marzo de 2015). *Organziacion Administrativa*. Recuperado el 2019, de

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf;jsessionid=149ACD99AFF9B69CAA082863AE1A18B7?sequence=2

- Deloitte. (Noviembre de 2018). *El desafío de la rentabilidad*. Recuperado el 2019, de Tendencias y retos del sector financiero en el entorno actual:
[https://www.ucm.es/data/cont/docs/459-2018-11-21-Retos%20del%20sector%20financiero%20\(19noviembre%202018\).pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/459-2018-11-21-Retos%20del%20sector%20financiero%20(19noviembre%202018).pdf)
- Domínguez, S. M. (2005). *Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005
- El Tiempo. (2019). *La importancia de crear nuevas empresas en colombia*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-701916>
- Elergonomista. (2010). *Estrategia empresarial diseño organizativo: la ventaja competitiva*. Obtenido de <http://elergonomista.com/3ab12.htm>
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). *Capacidades Intangibles para la Competitividad Microempresarial en México*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362016000300083
- Fundación mexicana para la salud. (2003). *Competitividad y salud: la propuesta*. Mexico. Recuperado el 2019, de <http://www.funsalud.org.mx/competitividad/Pdfs/Competitividad.pdf>

- Gil. (2013). Avances en las relaciones entre economía y salud. *Revista académica e institucional de la UCPR*. Recuperado el 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897864>
- Helpman, E., & Krugman, P. (1989). *Trade policy and market structure*,. Cambridge (MA): The MIT Press .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Naulcalpan de Juárez de México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, N. A. (2012). *La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140168>
- Ibarra, M., Gonzàles, L., & Demuner, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Revista Estudios Fronterizos* , 107-130. Recuperado el 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>
- Katz, J., & Hilbert, M. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Cepal.
- Kerguelen, C. (2008). *Calidad en salud en Colombia*. Bogotá: Editorial Scripto Ltda. Recuperado el 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Knaul, F., Arreola, H., & Escandón, P. (2007). La competitividad, la salud y el sector salud: una nueva vertiente del paradigma de economía y salud. *Revista Gac Méd* , 143, 93-100. Recuperado el 2019, de https://www.anmm.org.mx/bgmm/1864_2007/2007-143-2-93-100.pdf

- Landa, D. H., & Arriaga, N. R. (2017). *Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina*. Obtenido de https://www.jstor.org/stable/26201479?seq=1#page_scan_tab_contents
- Ley 100, . (1993). *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Bogota, Colombia. 23 de diciembre de 1993*. Obtenido de www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248
- Ley 1122 . (2007). *Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Bogota, Clombia. 9 de enero de 2007* . Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22600>
- Lombana, J., & Rosas, G. S. (2009). *Marco analítico para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002
- Lombana, J., & Rozas, G. S. (2010). *Marco Analítico de la competitividad*. Obtenido de Fundamentos para el estudio de la Competitividad regional: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/854/499>. p.4
- Lopez, L. P., & Guerrero, A. G. (2008). *La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica*. Obtenido de <http://www.ulibertadores.edu.co/index.php?idcategoria=2349#>
- Mahmood, A., & Fidelis, E. H. (2000). *Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. En: Socioeconomic Development in the 21st Century*. . Calcuta.: International Institute for Development Studies.

- Martínez, J., & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias XI Foro de Investigación*. México, D.F: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R., & Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. España: Fundación EOI.
- Ministerio de salud. (5 de Agosto de 1994). *Resolucion numero 5261*. Recuperado el 2019, de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%205261%20DE%201994.pdf
- Ministerio de salud y protecciòn social. (28 de Mayo de 2014). *Resolucìon nùmero 00002003*. Recuperado el 2019, de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hal.
- Mora, R. E. (2013). *Mipymes de Bogota analisis por dimensiones*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/11164/1/941049.2013.pdf>
- Muñoz, R. (2015). *Marketing en el siglo XXI: Marketing Estrategico*. Obtenido de Analisis Competitivo: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- Muñoz, S. (Noviembre de 2017). *La matriz PEYEA*. Recuperado el 2019, de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf
- Orozco, A. (2014). *Una aproximación a la eficiencia y productividad de los hospitales públicos colombianos”, Documento de trabajo sobre Economía Regional, Núm. 201, . Cartagena: Banco de la República.*

- Ortega, M. (2011). *Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. Veracruz (México): En las memorias del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.
- Ortiz, C. G. (2013). *La libre competencia en el sector salud. enfoque crítico* . Obtenido de <https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/contexto/article/download/3678/3760/>
- Ozten, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista International Journal of Morphology*, 227-232. Recuperado el 2019, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Páez, L. A. (2009). *Historia de la Región de Ocaña* . Bogotá: Jaguar Group Producciones.
- Periodico El Colombiano. (2015). *Competitividad*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/759-empresas-han-cerrado-por-falta-de-competitividad-KE2053048>
- Porter. (1986). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento Superior*. Mexico: C.E.C.S.A.
- Porter. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ed. Vergara.
- Porter. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=wV4JDAAAQBAJ&pg=PT49&lpg=PT49&dq=Tambi%C3%A9n+establece+la+conveniencia+de+las+actividades+que+favorecen+su+desempe%C3%B1o+como+innovaciones,+una+cultura+cohesiva+o+una+adecuada+implementaci%C3%B3n&source=bl&ots=mwuDpa>
- Porter, M. (1979). *Estrategia competitiva*. Recuperado el 2019, de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

- Pulido, A. S. (2012). *La administración de los recursos económicos*. Obtenido de revistas.usta.edu.co/index.php/isocuanta/article/download/1404/1598
- Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS. (2019). *Prestadores desalud*. Obtenido de <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>
- Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. (1994). *Creando la ventaja competitividad de Colombia. Estudio contratado por el Gobierno Nacional y las Camaras y de Comercio*. Medellín: CCMA.
- Ricyt. (2009). *Manual de Lisboa*. Lisboa, Portugal: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología.
- Riquelme, M. (2018). *La Ventaja Competitiva Según Michael Porter*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Rodríguez, J., García, C., & García, M. (2016). Gestión ambiental en hospitales públicos: aspectos del manejo ambiental en Colombia. *Revista facultad de medicina*, 64(4), 621-4. Recuperado el 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v64n4/0120-0011-rfmun-64-04-00621.pdf>
- Rothery, B. (1994). *ISO 9000*. México: Panorama.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126. Recuperado el 2019, de AR Bañón, AA Sánchez - ... europea de dirección y economía de la ..., 2008 - dialnet.unirioja.es

- Saavedra, M. (2010). *Hacia la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Obtenido de http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyectos/competitividad_macro.pdf
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana.
- Solleiro, J., & Castañón. (2005). *Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context*. Technovation.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2010). *Competitividad y sistemas de innovación: Los retos para la inserción de Mexico en el contexto global*. Obtenido de <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>
- Tirole, J. (1990). *La Teoría de la Organización Industrial*. España: Ariel Economía.
- Tito, P. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. *Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas*, 29-33. Recuperado el 2019, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/N12_2003/a03.pdf
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeacion esttrategica en las empresas*. Recuperado el 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=BCD8FF70DC63DD108850506AE6470EAA?sequence=1>
- Zeballos, E. (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa, Perú: EMC.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los laboratorios clínicos de la Ciudad de Ocaña.



Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Maestría en Administración de Empresas

Objetivo. Se establece una escala Likert cuyas opciones de respuestas son: Totalmente en desacuerdo; parcialmente en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; parcialmente de acuerdo; totalmente de acuerdo, a dichas respuestas se le asignaran valores de 1 a 5 respectivamente para permitir un análisis cuantitativo de la competitividad

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Indique la información correspondiente a su organización solicitada a continuación:

1. Años de funcionamiento de la organización _____

2. Tipo de Empresa

Persona Jurídica _____ Persona Natural _____

3. Número de empleados _____

4. Seleccione los servicios que ofrece el laboratorio clínico

- a. Nivel 1 de complejidad ()
- b. Nivel 2 de complejidad ()
- c. Nivel 3 de complejidad ()

5. El mayor número de población atendida pertenece a:

- a. Empresas Promotora de Salud subsidiados y contributivos
- b. Instituciones prestadores de Salud
- c. Clientes particulares
- d. Empresas Sociales del Estado
- e. Empresas privadas

6. Certificaciones con las que cuenta la organización

a. Habilitación – Resolución 2003 de 2014

b. ISO 9001

c. Otras. Cuáles _____

ÍTEM	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Planeación estratégica					
1. Los documentos estratégicos como la misión, visión, objetivos y organigrama están definidos y son de fácil acceso para quien los requiera.					
2. El laboratorio tiene una estrategia básica de negocios documentada y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
3. El plan de acción evidencia claramente las actividades, recursos, responsables y tiempos para alcanzar los objetivos planeados.					
4. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.					
5. Los empleados se muestran activamente involucrados en el logro de los objetivos, así como en los cambios que demande la implementación de las estrategias.					
Producción y operaciones					
6. Tienen definidos los requerimientos técnicos y capacidades operativas para brindar los servicios que oferta la empresa.					
7. La infraestructura y adecuaciones locativas cumplen con las condiciones óptimas para atender a los usuarios, incluyendo aquellos que tienen condiciones de discapacidad.					
8. La ubicación del laboratorio brinda una ventaja estratégica en la captación de clientes.					
9. Realizan seguimiento a las actualizaciones de los equipos de laboratorio para estar a la vanguardia del sector.					
10. Establecen relaciones comerciales con proveedores que les aseguren la provisión de insumos necesarios para la prestación de servicios					
11. Los procesos de compras que realiza el laboratorio son sistematizados y contempla la existencia de inventarios acorde a las necesidades de los servicios ofertados.					
Aseguramiento de la calidad					
12. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.					
13. Los procesos y procedimientos son establecidos					

siguiendo la normativa exigida.					
14. Al interior de la organización todos los empleados tienen claro los procesos y procedimientos que estén relacionados directa o indirectamente con sus funciones.					
15. Los formatos y estándares empleados optimizan las funciones de la organización.					
16. El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y evaluar riesgos en todos los procesos de la prestación del servicio, realizando seguimiento y acciones correctivas que promuevan el mejoramiento continuo.					
17. Realizan auditorías internas y externas para el aseguramiento de la calidad.					
Comercialización					
18. La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre las necesidades de los usuarios para mejorar los servicios brindados.					
19. La empresa tiene establecido un proceso para tratar las solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.					
20. Procuran mantener precios bajos respecto a la competencia como estrategia para atraer y fidelizar clientes.					
21. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación crecimiento y desarrolla estrategias para cada uno de ellos.					
22. Promocionan los servicios del laboratorio utilizando los distintos medios publicitarios.					
23. La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus servicios, fuerza de venta y precios).					
24. La empresa dispone de folletos o documentos que permitan al cliente conocer las recomendaciones para la toma de los exámenes.					
25. El personal del laboratorio cuenta con capacitaciones en servicio al cliente.					
Contabilidad y finanzas					
26. El sistema de contabilidad permite identificar información confiable, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.					
27. La empresa conoce la rentabilidad por examen.					
28. los recursos financieros son invertidos en relación a las necesidades para alcanzar los objetivos organizacionales.					
29. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto, flujos de caja, punto de equilibrio, etc.)					
30. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones.					
Recurso humano					
31. Los perfiles requeridos para las distintas áreas de trabajo están definidos y son considerados en las políticas de selección y contratación.					
32. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están					

claramente definidas.					
33. La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos, y acatados por todo el personal.					
34. La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (seguridad laboral, planes de emergencia, etc).					
35. Se tiene estrategias e incentivos que permitan la retención del talento humano.					
36. Identifican las necesidades y carencias del talento humano para diseñar y aplicar un plan de formación al personal según su área de trabajo.					
37. El desarrollo de las funciones de los trabajadores promueven un buen ambiente laboral dentro de la organización.					
38. Se promueve un trato digno entre compañeros y entre los distintos niveles de mando.					
Gestión ambiental					
39. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procesos y procedimientos para cumplirlas					
40. Los residuos son manejados adecuadamente minimizando los impactos a la salud y el medio ambiente.					
41. Se aseguran que aquellos quienes se encargan de la disposición final de los residuos lo hagan de forma adecuada.					
42. Realizan actividades internas relacionadas con el cuidado del medio ambiente como ahorro de agua, energía y papel.					
43. Elaboran campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente entre la comunidad.					
44. Plantean estrategias para restaurar y mejorar las condiciones ambientales de su región.					
Sistemas de información					
45. Utilizan tecnologías de información que les permita llevar un registro sistemático de la información de la empresa.					
46. Implementan canales de comunicación efectivos que les permitan a los empleados manifestar sugerencias y opiniones.					
47. La gestión de la relación con el cliente usa tecnologías que permita una comunicación más rápida y efectiva con la empresa.					
48. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.					
49. Se apoyan en las tecnologías de información para desarrollar procesos internos y externos de la empresa.					
50. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara, útil y es usada para la toma de decisiones.					

Apéndice B. Matriz PEYEA.

ESTABILIDAD AMBIENTAL						
Variación del dólar						
Cambios tecnológicos						
Políticas gubernamentales						
Disponibilidad de créditos						
Presión competitiva						
Variabilidad de la demanda						
Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias						
FUERZA DE LA INDUSTRIA						
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores						
Estabilidad financiera del mercado						
Facilidad en las barrera de entrada al mercado de nuevos competidores						
Financiación externa						
Potencial de crecimiento						
Reconocimiento social que genera preferencia de los clientes						
Rivalidad entre las empresas pertenecientes al sector						
Know how - good will						
Avance y conocimiento tecnológico						
Buena relación con sus proveedores						
VENTAJA COMPETITIVA						
Tecnología de punta						
Talento humano altamente capacitado						
Precios competitivos						
Entrega oportuna de resultados						
Accesibilidad geográfica						

Participación en el mercado						
Servicio al cliente						
Calidad del servicio						
Trayectoria y prestigio de la empresa						
Lealtad de los clientes						
Control sobre los proveedores y distribuidores						
Infraestructura						
Posición financiera						
Capacidad instalada						
Portafolio de servicios						
FUERZA FINANCIERA						
Liquidez						
Capital de trabajo						
Crecimiento en ingresos						
Crecimiento en utilidades						
Indicadores de Rentabilidad						
Capacidad de endeudamiento						
Recuperación de cartera						