



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estrategias competitivas para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica

Belén – Piura 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Bach. Otero Arca Jennifer Vanessa (ORCID: 0000-0002-9727-1215)

ASESOR:

Dr. Freddy William Castillo Palacios (ORCID: 0000-00011-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Marketing

PIURA – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mis padres por su gran apoyo en todo lo que soy, a mis maestros por su liderazgo, entrega y dirección que permitieron la realización de los objetivos de la presente tesis.

Agradecimiento

A mi familia por darme su apoyo incondicional en todo momento para el logro de mis objetivos.

A la empresa Sanna Clínica Belén que me dio todas las oportunidades y así llevar a cabo la realización de mi tesis

Página del Jurado

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Jennifer Vanessa Otero Arca con DNI N° 43769765, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración declaro bajo juramento que toda documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento y omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, julio del 2019.



Otero Arca Jennifer Vanessa
DNI N° 43769765

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
I. NTRODUCCIÓN	1
II.MÉTODO.....	10
2.1 Diseño de investigación.....	10
2.2 Variables, operacionalización	10
2.2.1 Estrategias competitivas.....	11
2.2.2 Posicionamiento de la marca	11
2.2.3 Operacionalización de variables	12
2.3 Población y Muestra	14
2.3.1 Población	14
2.3.2 Muestra	14
2.3.3 Criterios de selección.....	15
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
2.4.1 Técnicas.....	15
2.4.2. Instrumentos	15
2.4.3. Validez	16
2.4.4. Confiabilidad.....	16
2.5 Procedimiento.....	17
2.6 Métodos de análisis de información	17
2.7 Aspectos éticos	18
III. RESULTADOS	19
IV DISCUSIÓN	25
V.CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
VII. PROPUESTA.....	34

REFERENCIAS	57
ANEXOS	60
Anexo 01 Matriz de consistencia	61
Anexo 02 Encuesta aplicada a los usuarios	63
Anexo 03 Guía de entrevista	65
Anexo 04 Validación de instrumentos.....	67
Anexo 05 Acta de aprobación de originalidad	73
Anexo 06 Pantallazo del turnitin.....	74
Anexo 07 Formulario de la publicación electrónica.....	75
Anexo 08 Autorización de la versión final.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 01 Descripción de las estrategias de segmentación	19
Tabla 02 Descripción de las estrategias de diferenciación	20
Tabla 03 Descripción del servicio	21
Tabla 04 Descripción de la posición competitiva de la empresa.....	22
Tabla 05 Nivel de aplicación de las estrategias competitivas y nivel de posicionamiento	23
Tabla 06 Resumen descriptivo las estrategias competitivas y dell posicionamiento de la empresa .	23

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar las estrategias competitivas que puedan marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura-2019. El tipo de investigación según la finalidad fue aplicado; según el alcance fue una investigación descriptiva y según la temporalidad fue transversal; mediante un diseño no experimental, ya que no se manipularon las variables. Las técnicas de recolección de datos fueron; encuestas aplicadas a los colaboradores de la Empresa Sanna Clínica Belén, mediante un cuestionario y mediante entrevistas aplicadas al director médico y administrador de la Clínica. Finalmente, se concluyó que la empresa Sanna Clínica Belén aún le falta diseñar estrategias competitivas para posicionarse en la mente del consumidor.

Palabras Claves: Estrategias competitivas, posicionamiento de la marca, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The main objective of the present research was to determine the competitive strategies that may mark the positioning of the company Sanna Clínica Belen in the city of Piura-2019. The type of investigation according to the purpose was applied; according to the scope it was a descriptive investigation and according to the temporality it was transversal; by a non-experimental design, since the variables were not manipulated. The data collection techniques were; Surveys applied to the employees of the Sanna Clínica Belén Company, through a questionnaire and through interviews applied to the medical director and administrator of the Clinic. Finally, it was concluded that the company Sanna Clínica Belén still needs to design competitive strategies to position itself in the mind of the consumer.

Keywords: Competitive strategies, brand positioning, competitive advantage.

I. INTRODUCCIÓN

Según el análisis realizado por la asociación “Global Health Initiative on Health and the Economy” (2017) indica que las deficiencias de salud en adultos en edad productiva le costará a los países, en promedio, un 7.4% del Producto Interno Bruto para 2030, a diferencia de México, donde esta cifra asciende al 5.9% del PIB, mientras que en Estados Unidos se coloca en 8.1%; lo que obliga a los mercadólogos a estar alertas en las estrategias que se implanten para lograr penetrar a este sector; cabe resaltar que de acuerdo con la AMIS (Asociaciones Médicas Internacionales de Salud); el 12% de las familias pierden todo para llegar a su objetivo que es la salud; así podemos hablar de los seguros los cuales vinculan la oferta de protección y la gestión de la salud de las personas a su vez la tecnología relaciona los últimos avances tecnológicos y la proveeduría de las herramientas.

La promoción de la salud es una herramienta importante para obtener sostenibilidad de la marca; en la actualidad la competencia de las empresas de salud se ve reflejada mediante un análisis muy delicado ya que para el cliente no es bien visto mezclar la salud con negocios; todo consumidor es más exigente, informado y más experimentado. La competitividad en el sector salud se está reflejando en la priorización de estrategias para la mejora de la eficiencia de procesos y en la búsqueda de mecanismos para reforzar la visibilidad, reputación e incrementación del volumen de la actividad comercial, la mayoría de las clínicas se han enfocado en la estrategia de fidelización del paciente mediante el prestigio de sus profesionales y en el boca oreja; se han ocupado en hacer conocer sus empresas mediante los medios de comunicación, sistemas web, implementación de campañas y en cierto grado en community manager, cabe resaltar los cambios de la oferta de servicios médicos y de la concentración financiera del sector conlleva a que las áreas relacionadas a la promoción y venta de servicios actualicen sus estrategias competitivas; el boca-oreja y el prestigio profesional ya no es suficiente para la rentabilidad de la empresa.

Clínica Belén aún no planifica de manera estructurada sus actividades ya sea en un corto o largo plazo aún se tiene deficiencia de una administración del negocio, no se define una estructura de procesos con mayor organización. La ventaja competitiva de posicionamiento con relación a su ubicación frente a los rivales que asegurarán a los clientes y defensa contra las fuerzas competitivas no se explota dejando de lado esta oportunidad al no tomarle atención a la posición defensiva frente a la competencia; parte de esta

problemática es también el diseño del servicio con mejor plus para el posicionamiento de la marca.

Frente a la entrada de nuevos competidores surge la necesidad de implementar estrategias de defensa, ofensivas y diferenciales que ayuden a mantenerse dentro de este mercado competitivo y conseguir el ingreso a nuevos segmentos de mercado; por este motivo se considera la ejecución de la presente investigación, en donde se establecen las estrategias necesarias que permita a la empresa Sanna Clínica Belén reforzar su posicionamiento en la ciudad de Piura.

Clínica Belén aún no cuenta con procedimientos establecidos generando deficiencias tanto en el trabajo diario como en la atención al consumidor externo e interno. Muchas de las fortalezas que tiene la Clínica Belén no se aprovechan frente a la competencia como por ejemplo la ubicación geográfica, la experiencia y conocimiento del personal profesional, el equipamiento moderno, los servicios que brinda, el posicionamiento de la marca, entre otros.

A continuación se detalla antecedentes investigados los cuales han sido aporte en la ejecución de la presente tesis; dentro de los internacionales tenemos :Villa (2014) tesis “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering” título de Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira Facultad Ingeniería Industrial Pereira-España tuvo como objetivo el desarrollo de la terminología desarrollar los conceptos básicos de marketing a través del diseño de un plan de marketing para la empresa Gastronómica Diego Panesso Catering. El estudio de investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo y de corte transversal el cual evaluó los niveles en que los usuarios se sientan satisfechos y relacionen las características del servicio. La presente investigación se determina con una muestra tomada a través del cuestionario que se aplicó a los clientes de tipo empresarial; como instrumentos de investigación se aplicaron: una entrevista en profundidad al chef Ejecutivo y propietario del restaurante, así como una encuesta a los clientes corporativos de la institución; obteniéndose buenos consecuencias con la investigación que realizaron a los diferentes mercados el cual permitió cuantificar la satisfacción de los clientes dentro de la corporación, se describe a Diego Panesso Catering como la empresa formal que ofrece los servicios con gran calidez: se destaca la larga trayectoria de la empresa. Asimismo, se concluye que aún se tiene una pequeña

descalificación y negatividad relacionado de las carencias de sus procesos administrativos, logístico y de producción los cuales aún están en un proceso de creación y consolidación.

Lamas (2016) tesis “Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Fórum Sport y Nike” para obtener el grado en Marketing e investigaciones de mercados en la Universidad de León, teniendo como objetivo principal fue el estudio de la aplicación, riesgos y el mantenimiento de las estrategias competitivas, Lamas utilizo la estrategia de liderazgo en costos y diferenciación en un sector tan competitivo hoy en día en el sector deportivo. La metodología que se utilizó se basó en las diferentes fuentes de los datos secundarios, en el cual se revisó todos los temas relacionados a las variables como un caso práctico de manera descriptiva con las dos compañías que se relacionan en el ámbito empresarial: en relación a la metodología que se utilizó se basó en la recolección de datos. Como principal conclusión se determinó que existe una diversidad de estrategias que Lamas puede aplicar teniendo como base sus objetivos para así conseguir el éxito. El principal aporte de la presente investigación es que sirve de referencia para el estudio de las dos variables que analizaremos, profundizando todos los aspectos que llevan desde fuentes necesarias de observación hasta la aplicación, riesgos y mantenimiento que se pueden dar en la empresa con cada una de las empresas que analizo Lamas.

Dentro de los antecedentes nacionales tenemos: Salas (2016) tesis “Elaboración de un plan estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bago” título de Ingeniería Industrial en la universidad Nacional mayor de San Marcos cuyo objetivo general fue el diseño de un plan de marketing para el posicionamiento del analgésico antiinflamatorio Anaflex en el departamento de Lima, Perú. El estudio fue de tipo exploratorio cuya finalidad fue definir con claridad el problema propuesto. Los datos fueron recolectados de fuentes primarias y secundarias con el fin de aportar información en relación al problema y a su vez captar acciones de defensa de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción. Es por esta razón que se utilizó los cuestionarios y encuestas debidamente estructuradas para así darle el enfoque a las conclusiones del objetivo que tiene la marca Anaflex Mujer, los datos dieron a conocer que Anaflex está siendo reconocida por ser una marca responsable y que tiene una muy buena iniciativa de Bago para realizar la alianza y dar una buena imagen como la marca amigable que se preocupa por la sociedad. Cabe resaltar que son pocas las empresas que

logran este posicionamiento crucial en la sociedad. Los mercados son cambiantes y para lo cual deben estar alertas de las nuevas tendencias del día a día y así estar alertas a las amenazas u oportunidades para así tomar las medidas necesarias para anteponerse a las debilidades que les puede pasar durante su giro de negocio. El aporte de esta investigación radica en el enfoque donde no solo se trata de satisfacer la necesidad física del consumidor sino a la vez la del alma y del espíritu. Asimismo, aporta desde el punto de vista del análisis de las alianzas estratégicas con otros proveedores incentivando al impulso de la venta mediante el posicionamiento del servicio y la publicidad por redes sociales, activaciones, CRM y las relaciones públicas.

Salas (2016) tesis “Planteamiento estratégico del sector salud privado en Lima” para adquirir el grado de magister en Administración de Negocios Globales en la Pontificia Universidad Católica del Perú; tuvo como objetivo la contribución social para incrementar contribuir productivamente con la labor social en busca del incremento de la cobertura de salud cuyos aportes fueron brindar los servicios de salud fortalecidos, integrados y eficientes que permitan rentabilidad, calidad y calidez con personal altamente capacitado, motivado y apoyado con tecnología avanzada que asegure la seguridad y dignidad del paciente. La investigación fue de tipo básica, ya que busco poner a prueba los fundamentos teóricos sin ninguna intención de aplicar resultados a problemas prácticos. Se emplearon dos cuestionarios, que son instrumentos tipo escala que contienen ítems que son respondidos por la muestra en base a sus percepciones. Asimismo, como instrumento de recolección se hizo uso de una encuesta. Se llegó a la conclusión que la gestión administrativa tiene una relación significativa con el logro de objetivos organizacionales, según la percepción del Personal Asistencial del Hospital Vitarte, Ate– 2016. La presente investigación contribuyó en la elaboración de mi proyecto dado que aborda la realidad administrativa y los objetivos organizacionales de una organización de una institución de atención médica, sirviendo por tanto de referencia importante para el estudio a realizar en Sanna Clínica Belén Piura.

Sánchez (2017) en su investigación ““Estrategias competitivas y decisión de compra en los clientes de la empresa Yamiliz Tentación E.I.R.L. del Cercado de Lima” tesis para adquirir el grado de Magister en Marketing y Dirección de Empresas. Universidad César Vallejo de Lima. Tuvo como objetivo general la determinación que hay entre las estrategias competitivas y la determinación que toman los usuarios para realizar sus compras; Se tuvo una población de doscientos usuarios los cuales utilizaron la fórmula de Tamayo en la cual

la muestra fue de ciento treinta y dos clientes donde se obtuvo información haciendo uso del cuestionario para la toma de datos y el análisis de los datos se hizo con el software SPSS 22. en la cual se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna para lo cual se determinó en que hay relación de manera directa entre las estrategias competitivas y la decisión de compra que realizan los clientes con la cual se determina que a mayor estrategia competitiva mayor es la decisión de compra que hacen los clientes, también se menciona que la empresa realiza una segmentación como la innovación en variedad de productos. El aporte de esta investigación radica en que aborda la satisfacción y motivación del cliente, aspectos que son relevantes al momento de considerar el planteamiento de estrategias competitivas en una empresa, asimismo se otorga una importancia de primer orden a la comunicación y publicidad, las cuales permiten trasladar hasta el segmento objetivo un claro mensaje dirigido a posicionar una marca.

Como antecedentes locales podemos mencionar: Arrunátegui y Torres (2014) tesis titulada “Estrategias competitivas para la mejora de la calidad de servicios en la empresa Transportes Vegas de Piura para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad César Vallejo de Piura. Tuvo como objetivo general fue la formulación e implementación de estrategias las cuales permitirán obtener la ventaja competitiva para los fundamentales competidores de la ruta Piura-Ayabaca. La conclusión más importante fue que se obtuvo como resultado que la calidad del servicio es regular, conllevando a replantear estrategias direccionadas para la mejora del servicio; se ha considerado la recolección de información el instrumento de la encuesta y como técnica el cuestionario; la investigación fue descriptiva y su análisis se determinó los viajes que realizaban las personas hacia la ciudad de Ayabaca

La conclusión más importante fue la calidad de servicio que brinda la empresa es regular, conllevando a replantear estrategias direccionadas para la mejora del servicio, entre las cuales se destaca la renovación de los vehículos de transporte por unidades más modernas, re infraestructura en las salas de espera con el fin de darles comodidad y capacitaciones del personal de atención al cliente estableciendo reservas por internet y vía telefónica. El aporte de esta investigación está en la forma cómo son asumidas las estrategias competitivas en relación al nivel de satisfacción en relación a la calidad del servicio que brinda la empresa, de cara a la satisfacción de los segmentos de mercado elegidos.

Saldarriaga y Gutiérrez (2013) tesis “Estrategias competitivas para mejorar los servicios del hotel Los Portales. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada César Vallejo de Piura. El objetivo fue contribuir a desarrollar mejores a través de la aplicación del Marketing Estratégico. Se concluyó que con las estrategias planteadas se mejorará la productividad de los colaboradores, basados en la calidad del servicio y las mejores relaciones laborales. Se realizó asimismo una propuesta de racionalización de costos que permitan lograr un liderazgo en precios con calidad de servicio. El aporte de esta investigación está en el enfoque hacia la calidad del trabajo realizado por los colaboradores para lograr mejores niveles de productividad y mejorar asimismo los servicios ofrecidos a los clientes.

Como teorías relacionadas al tema podemos mencionar: Estrategias Competitivas donde Tarzijan (2008), determina la estrategia competitiva como la posición que tiene la empresa frente a la competencia, para lo cual se constituye las habilidades y los recursos de la mejor manera teniendo como base el segmento en el que se desea desenvolver y por lo tanto se define ,alcanza y realizan las ventajas competitivas para la actividad comercial en la que gira la empresa. Tarzijan indica que se tiene que implementar un atributo o conjunto de ellos los cuales llevaran a la preferencia del consumidor para que así llegar a la ventaja competitiva que se tendrá con la diferenciación de la marca frente a la competencia. La empresa debe situar un atributo o conjunto de estos para que así sean de preferencia por el consumidor. Las estrategias generan en gran dimensión la ventaja que se desea diferenciar frente a la competencia, de tal manera que la institución ponga en prácticas sus estrategias, podemos definir que las más utilizadas son las estrategias Genéricas dadas por Michael Porter en la que se define “una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas”.

Estrategia genérica:

- El posicionamiento de la empresa en la medida que las fortalezas y debilidades sean factor primordial para obtener una posición defensiva frente a la empresa competidora.
- El movimiento estratégico da una mejor posición a la empresa para fortalecer la ventaja competitiva
- Anteponerse a los cambios y responder de manera rápida, actuar antes que el competidor puede percibirlo.

Estrategias Genéricas: Es un conjunto de tácticas para aumentar el desempeño frente a la competencia en un determinado segmento comercial u industrial; significando de esta manera que las empresas tengan mayor rendimiento o en lo que concierne un rendimiento aceptable”. (Porter, 2015). Es de esta manera que la empresa hace frente a las cinco fuerzas que están pendiente en un cierto sector y así conseguir la ventaja competitiva que sea sostenible para permitir superar al competidor. Diferenciación: Surge para crear de manera única el valor para el comprador en la cual puede darse de forma razonable en la combinación de la satisfacción de las necesidades y el señalamiento de la diferenciación. (Porter, 2013). La adaptación de algunas formas para la diferenciación pueden definirse algunos ejemplos como : diseño de la marca, tecnología, servicio al cliente, medios, distribuidores, entre otras (Porter, 2015). La globalización hacen que las empresas busquen distinguirse para así obtener una rentabilidad y posicionamiento frente al consumidor. “Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraigan a un grupo sustancial del segmento meta.” (Kotler & Armstrong). La búsqueda de puntos que diferencien hacen que se obtengan mayores experiencias para el consumidor frente al servicio o producto diferenciando de esta manera las características como el desempeño, estilo y forma. La entrega inmediata hace que se diferencie el servicio de la mano con un esmero para poder brindar el producto, con dicha innovación se pretende plantear la medida en que la empresa es capaz de ingresar nuevos productos o servicios los cuales son considerados en trascendencia e importancia para el consumidor. Además se puede diferenciar el servicio que acompaña a los productos gracias a una entrega inmediata, esmerada o cómoda. Innovación Con la innovación se plantea la medida con que una empresa es capaz de introducir nuevos productos o servicios que sean considerados de gran trascendencia o importancia para los clientes. La innovación hace que los productos o servicios que llaman la atención del cliente con el cambio que se le realiza en su proceso para llegar al cliente no solo sea algo nuevo para ellos, sino que tiene que ser perfectos de los que ya existen, esto genera una nueva oportunidad para que la empresa ingrese a nuevos mercados. **Ventaja competitiva** Porter (2015) “la ventaja competitiva está estrechamente relacionada con las actividades que realiza una empresa, donde lo que diferenciaría a una empresa de otra es el conjunto de actividades que lleva a cabo y cuáles actividades son desempeñadas por la empresa de mejor forma que los competidores”. Weisman (2013) define la ventaja competitiva como “el poder de ciertas habilidades, o combinación de habilidades

únicas, que le entrega a una organización la posibilidad de tener un desempeño superior al de cualquiera de sus competidores”.

La segunda variable de la presente tesis es el Posicionamiento, en la cual Ries y Trout (2008), el posicionamiento se inicia con el productor que también puede ser un servicio, mercancía, entidad, organismo o hasta una persona; de esta manera se define el posicionamiento como un sistema que permite impactar en la mente del cliente de manera diferenciada, en el momento preciso y las mejores condiciones. Según Kotler y Armstrong (2017), hablar de posicionamiento es tener una posición clara en la mente del público, siendo de esta manera un activo fuerte en la empresa, se define el posicionamiento en tres niveles. En el primer nivel se desarrolla los atributos del producto, se considera un nivel menos deseable para el posicionamiento de la marca ya que en ocasiones suele ser copiado por la competencia fácilmente, en el segundo nivel se determinar el beneficio que se desea en donde se relaciona el beneficio que se espera en el nombre de la marca, así podemos mencionar el tiempo para la entrega del servicio, desempeño, precio que se adquiere que en ocasiones se busca el más bajo; entre otros. Por último tenemos un posicionamiento más sólido por las creencia y valores que tiene el consumidor involucrándolo en relación a lo emocional donde se determina el amor hacia una marca. Se logra un buen posicionamiento cuando el consumidor percibe la marca y la adapta a sus necesidades y lo que se espera en relación a las expectativas del cliente, obligando de esta manera a las empresas a ampliar la oferta en relación a los diseños, tamaños, precios con el único fin de satisfacer de manera correcta al consumidor que es el objetivo de posicionar la marca en su mente. El posicionamiento se logra cuando el cliente percibe que la marca realmente se adapta a sus necesidades y los productos que ella ofrece cubren sus expectativas. Por tal motivo es de esta manera que el posicionamiento atrae a las empresas a colocar sus estrategias para ofertar sus productos o servicios diferenciándolos de la competencia, generando de esta manera la innovación del producto para que se posicione en el primer lugar en el transcurso de la vida comercial de la empresa. Las exigencias del diario del mercado comercial son mayores y por lo tanto las estrategias deben de ser creativas siendo de esta manera la diversidad e ingreso de nuevos competidores con productos que atraen al consumidor.

La presente tesis tiene como pregunta general ¿De qué manera las estrategias competitivas pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019? Y como preguntas específicas

- ¿Cómo es la percepción del servicio que se ofrece en la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?
- ¿Qué estrategia de segmentación se necesita para marcar el posicionamiento de marca de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?
- ¿Qué estrategia de diferenciación se requiere para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?
- ¿Qué estrategia de innovación se debe proponer para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?

El proyecto de investigación tiene justificación: Práctica, debido a que propondrán las estrategias competitivas necesarias para promover el posicionamiento de la empresa, es decir, se generará un aporte práctico en beneficio de la organización, con el objetivo de superar las limitaciones actuales en esta materia. Económica, ya que las estrategias generadas como producto de la investigación permitirán mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa, fortaleciendo y buscando el crecimiento de sus distintas áreas. Social, ya que pretende beneficiar a los clientes de la clínica, asumiendo que se tome, en cuenta las estrategias o recomendaciones brindadas, las cuales redundarán en la mejor atención a los mismos.

El objetivo general es: Determinar las estrategias competitivas que pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019 y los objetivos específicos son

- Identificar la percepción del servicio brindado en la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.
- Definir la posición competitiva de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.
- Proponer la estrategia de diferenciación necesaria para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.
- Establecer la estrategia de segmentación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.
- Proponer la estrategia de innovación necesaria para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

La presente investigación tuvo como diseño el no experimental porque ninguna de sus variables estará manipulada en relación al investigador, se limitó a obtener los datos tal y como se encontraron en la realidad. El investigador observará el comportamiento de las variables, sin tener control directo de estas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De esta manera la investigación será transaccional, ya que los datos se tomarán en un tiempo establecido. Asimismo, se utilizará la investigación de diseño descriptivo, porque las variables serán caracterizadas a fin de conocer la situación real de las mismas. El enfoque de la investigación será mixto, en este sentido se recogerá, procesará y analizará los datos numéricos y cualitativos de las variables en estudio para obtener comprensión de las estrategias competitivas y de esta manera promover el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Piura.

2.2 Variables, operacionalización

El trabajo investigación tuvo como escenario las instalaciones de Sanna Clínica Belén en las cuales se recolecto información en las diferentes áreas: Admisión Ambulatoria, admisión hospitalaria, emergencia en donde se pudo apreciar la afluencia de pacientes de la ciudad de Piura Castilla, talara y Paita.

La dimensión segmentación se medirá por conducto de los factores demográficos, geográficos y socio psicográficos utilizando las técnicas de encuesta y entrevista.

La dimensión diferenciación se medirá mediante características del servicio, atributos técnicos, servicios complementarios, promociones y agilización de entrega en la cual se utilizó la encuesta y la entrevista.

Se analizará la percepción del servicio recibido en una óptica, para lo cual se utilizará la técnica de la encuesta con el instrumento cuestionario.

Se evaluará la posición competitiva que tiene la empresa en el tiempo que lleva en el mercado a través de una encuesta.

2.2.1 Estrategias competitivas

Porter (2015) Determina que la estrategia competitiva contiene una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas.

2.2.2 Posicionamiento de la marca

Keller (2015) precisa al posicionamiento de la marca como la creación de superioridad en la mente de los compradores. El cual debe lograr que los clientes se convenzan que las ventajas de los productos que se ofertan son mejores a los de la competencia.

2.2.3 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Escala de medición
V1: Estrategias Competitivas	Comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2015)	Segmentación	La dimensión segmentación se medirá por medio de los factores demográficos, factores geográficos y factores socio psicográficos utilizando las técnicas de encuesta y entrevista.	Factores demográficos	Nominal
				Factores geográficos	
				Factores socio y psicográficos	
		Diferenciación	La dimensión diferenciación se medirá a través de las características del servicio, atributos técnicos, servicios complementarios, promociones y rapidez de entrega utilizando la encuesta y la entrevista.	Características del servicio	Ordinal-Nominal
				Atención al cliente	
				Servicios complementarios	
				Atributos técnicos	
Promociones					

V2: Posicionamiento de marca	El posicionamiento de marca es la posición clara que se logra en la mente del público objetivo, donde la marca se convierte en un activo poderoso de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2017).	Percepción del servicio	Se analizará la percepción del servicio recibido en una óptica, para lo cual se utilizará la técnica de la encuesta con el instrumento cuestionario,	Atención personalizada	Ordinal
				Confiabilidad	
				Capacidad de respuesta	
		Posición competitiva de la empresa	Se evaluará la posición competitiva que tiene la empresa en el tiempo que lleva en el mercado a través de una encuesta.	Grado de recordación	Ordinal
				Cobertura de mercado	
				Calidad del servicio	

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población

Unidad de análisis que ayudara a determinar quiénes serán medidos y quienes brindaran la información clara para encontrar la respuesta a las preguntas que se plantearan. En relación a la muestra de la presente tesis de determino por los usuarios de Sanna Clínica Belén

2.3.2 Muestra

Cuando la población en estudio es grande, y no es difícil medir cada unidad de análisis, se recomienda realizar una muestra, que es un subgrupo representativo de la población. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Asimismo, una población se registra como infinita o desconocida cuando sus elementos no pueden ser identificados por el investigador en su totalidad.

Fórmula de población infinita o desconocida

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño muestra

Z: Nivel de confianza (tabla de distribución normal) = 1.96

e: error máximo permitido = 0.05

p: probabilidad de éxito = 0.5

q: probabilidad de fracaso = 0.5

$$n = (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$\dots\dots\dots n=384 \text{ personas}$$

$$(0.05)$$

2.3.3 Criterios de selección

Trabajadores de la empresa Sanna Clínica Belén los cuales fueron seleccionados con 3 años de antigüedad en la empresa y público en general que acudieron a la clínica en las diferentes áreas y horarios de atención

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1 Técnicas

Encuesta: Según López & Fachille (2016) es la técnica que se basa en recolectar datos cuantitativos, con el fin de obtener respuestas con la información que se busca del estudio de problema de recolección de datos cuantitativa, cuyo fin es obtener respuestas acerca del problema en estudio. Para el desarrollo de la presente tesis se realizó dos encuestas; una se aplicará a los trabajadores de Sanna Clínica Belén y la otra a los usuarios de la institución. Con esta técnica será posible recolectar datos que sean estadísticos así obtendremos opiniones, sucesos, hechos u otras situaciones que serán de gran interés para el investigador.

Entrevista: Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) es una crucial herramienta que permitirá continuar con el proceso de la investigación para obtener la información que permitirá mantener una constante comunicación entre el sujeto de estudio y el investigador con la única finalidad de recolectar respuestas verbales que sean de primera fuente para la obtención de información del problema a investigar, Se aplicara al administrador de la Clínica y director médico de la institución.

2.4.2. Instrumentos

Cuestionario: Instrumento cuantitativo, que permite medir o registrar diferentes sucesos y contextos. Se ha diseñado mediante una serie de preguntas que permitirán conocer las opiniones del tema a estudiar, se aplicara para recolectar datos estadísticos que se analizarán con el fin de dar respuesta al objetivo de la presente investigación.

Guía de entrevista estructurada: Instrumento fundamental de la entrevista, servirá de gran ayuda para el investigador, contiene preguntas específicas que serán aplicadas con la finalidad de obtener toda la información necesaria que servirá para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Se aplicará demostrando una actitud de percepción, atención y comprensión hacia al que se entrevistará, con la guía de entrevista se demostrará empatía hacia el receptor con el fin proveer la comunicación e interacción con el entrevistado.

2.4.3. Validez

Con el fin de implantar confiabilidad y valides de instrumentos se llevará a cabo una minuciosa revisión y opiniones de expertos quienes contribuirán en la revisan para que el instrumento cumpla con las siguientes características:

- Congruencia para mantener una relación lógica con cada uno de los ítems los cuales deben estar relacionados con cada una de las dimensiones y variables de análisis de la presente investigación.
- Los instrumentos son pertinentes en relación al tipo y naturaleza de la investigación
- Facilitan que las hipótesis se establezcan en la presente investigación.
- Se refleje consistencia, cada ítem debe ser escrito y relacionado con cada uno de los indicadores.
- Sean suficientes para que abarquen todas las dimensiones de cada variable de la investigación.

2.4.4. Confiabilidad

Al medir la confiabilidad de cada instrumento por cada ítem, se aplicará el coeficiente de Alpha de Cronbach, esta confiabilidad será aplicado en el cuestionario hacia los trabajadores y usuarios de Sanna Clínica Belén.

2.5 Procedimiento

Se procedió con la realización de las entrevistas hacia 386 usuarios que asisten a las instalaciones de Sanna Clínica Belén en diferentes horarios (mañana tarde y noche) para así poder tener información en diferentes situaciones que se presentaron en la actividad diaria de la clínica.

Cada área fue elemental (ambulatoria, hospitalaria, emergencia) ya que en dichos lugares se captó a los pacientes para tomar sus percepciones que son punto elemental para la realización de la presente tesis.

Con relación a las entrevistas fueron dirigidas hacia el administrador y gerente general de Sanna Clínica Belén a quienes se les cito en diferentes fechas para poder tener su apoyo.

2.6 Métodos de análisis de información

Se mostrarán mediante cuadros y gráficos para hacer más fácil la interpretación y análisis de los datos estadísticos que se recogerán mediante los instrumentos. En relación al procesamiento de los datos que se recolectaran se utilizara el programa SPSS versión 24, así como también el programa Excel de Windows.

En relación a los resultados que se obtuvieron en la guía de entrevista (instrumentos cualitativos) se utilizara la interpretación literal, por lo que los datos se estudiarán serán de tipo cualitativo y se obtendrá para darle la importancia a los datos del análisis dándole de esta manera solución a las interrogantes de la investigación.

2.7 Aspectos éticos

Se seguirán los siguientes principios éticos en la aplicación de los instrumentos, el análisis de los resultados entre otros (antecedentes, marco conceptual, marco contextual).

- Respeto para la propiedad intelectual, toda la información que ha sido recolectada es en relación a la realidad problemática, los antecedentes, teorías, marco conceptual -, todos han sido citados teniendo como base las normas APA.
- Respeto a la privacidad y el anonimato de las personas que apoyaron voluntariamente para llevar a cabo la investigación.
- La autenticidad y honestidad, ya que no se manipulará los datos que fueron obtenidos en la investigación, sino que se procederá a analizar según la realidad observada de una forma objetiva.
- Responsabilidad y compromiso en la manipulación de la información recolectada los cuales serán utilizados con fines estrictamente de investigación.

III. RESULTADOS

Al determinar las estrategias competitivas que serán factor importante para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura, se aplicó 2 instrumentos: cuestionario y entrevista. El cuestionario estuvo enfocado en los pacientes del distrito de Piura. Dada la información se utilizó la escala de Likert con cinco alternativas para la respuesta, las cuales van desde totalmente de acuerdo hasta en totalmente en desacuerdo, asignándose valores de 1 hasta 5. Guía de entrevista se aplicó a 2 miembros fundamentales de Sanna Clínica Belén: Director médico y administrador de la clínica. Los resultados se presentan a continuación, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.1 Caracterización de las estrategias de segmentación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.

Tabla 1. Descripción de las estrategias de segmentación

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
1. Considera que su edad es un factor decisivo para la frecuencia de uso de los servicios de Sanna Clínica Belén	3,9	,5
2. Los servicios que brinda Sanna Clínica Belén son acordes con las necesidades de los miembros de su familia	3,9	,5
3. Considerando su zona de residencia, usted cree que Sanna Clínica Belén le ofrece la mejor propuesta de servicios médicos	3,3	3,4
4. En su zona de residencia existen otras clínicas de igual o mejor prestigio que Sanna Clínica Belén	3,6	1,1
5. Considera que Sanna Clínica Belén brinda servicios acordes a su nivel social	3,4	1,6
6. Los servicios de Sanna Clínica Belén son acordes a su estilo de vida y necesidades	3,9	2,7

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Con relación a los aspectos de la segmentación, los clientes consideran que Sanna Clínica Belén Piura considera que su edad es un factor importante para el uso de los servicios y también concuerdan en que Sanna ofrece servicios acordes a su estilo de vida y necesidades. Los clientes dejan entrever además prácticamente que existen otras clínicas de igual o mejor prestigio que Sanna Clínica Belén; tampoco se muestran de acuerdo en que

dicha organización tenga la mejor propuesta de servicios médicos. se deja en evidencia que la clínica no cuenta con segmentos específicos de mercado; si bien ofrece algunos servicios complementarios. Los promedios de alrededor de 4 puntos, indican que, los investigados consideran que su edad es un factor decisivo para la frecuencia de uso de los servicios de Sanna Clínica Belén, los cuales están de acuerdo con las necesidades de los miembros de su familia. Los encuestados también consideran que en su zona de residencia existen otras clínicas de igual o mejor prestigio que Sanna Clínica Belén; el estudio muestra asimismo que los clientes consideran que los servicios que brinda Sanna Clínica Belén están de acuerdo al estilo de vida y necesidades de los clientes y que los servicios médicos brindados son altamente competitivos

Caracterización de las estrategias de diferenciación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.

Tabla 2. Descripción de las estrategias de diferenciación

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
7. Las características de los servicios médicos brindados en Sanna Clínica Belén son altamente competitivas	3,6	,8
8. Su percepción sobre el servicio que brinda Sanna Clínica Belén es muy buena	3,4	,8
9. Considera que la atención al público en Sanna Clínica Belén es muy amable	3,5	,8
10. Considera razonable el tiempo de espera para ser atendido por el especialista médico en Sanna Clínica Belén	2,9	1,0
11. Considera que Sanna Clínica Belén Piura ofrece servicios complementarios (como: farmacia, imágenes, laboratorio) de calidad	3,5	,9
12. Los servicios complementarios de Sanna Clínica Belén son suficientes	3,2	,9
13. Sanna Clínica Belén posee el equipamiento técnico necesario para brindar la mejor atención médica a sus pacientes	3,3	,8
14. Considera que los médicos y personal de apoyo de Sanna Clínica Belén tiene el mejor nivel profesional y técnico de Piura	3,8	,6
15. Se ha enterado de los servicios de Sanna Clínica Belén a través de medios de publicidad.		
16. Sanna Clínica Belén ofrece promociones de servicios a sus clientes		

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

La tabla anterior da cuenta de la diferenciación que muestra la clínica para ofrecer su servicios, los clientes consideran que las características de los servicios son altamente competitivas sin embargo la percepción de los clientes por los aspectos de la diferenciación

del servicio es regular; se considera que la atención que brinda el personal de la clínica no tienen la amabilidad que ellos buscan a su vez dan a conocer que no existe la publicidad en donde puedan mostrar lo que ellos ofrecen, Sanna cuenta con buena tecnología, profesionales de alta calidad pero no se muestran sus servicios ,no hay promoción los servicios no se dan a conocer, el cliente no ha escuchado de la clínica por medios de comunicación ,Belén aún tiene el mecanismo de boca oreja para promocionar a su staff de médicos, servicios e infraestructura.

3.3 Percepción de los clientes por el servicio brindado en la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.

Tabla 3. Descripción del servicio

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
17. Considera que la atención brindada en Sanna Clínica Belén a sus pacientes es personalizada	3,2	,8
18. La atención que recibe en Sanna Clínica Belén satisface sus necesidades personales	3,8	,6
19. Considera que los servicios médicos brindados en Sanna Clínica Belén son altamente confiables	3,8	,6
20. En Sanna Clínica Belén existe una alta capacidad de respuesta ante cualquier emergencia medica	3,2	1,0
21. Considera que son ágiles los procesos de atención al paciente en Sanna Clínica Belén	2.8	,7

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

El estudio muestra que la atención que reciben los clientes de Sanna Clínica Belén, satisface las necesidades personales de los clientes, lo mismo sucede con los servicios médicos, que son considerados altamente confiables. Estos aspectos contribuyen a que los clientes les resulten más fácil recordar el nombre de Sanna Clínica Belén que el de otras clínicas de Piura. En este sentido, el estudio deja en evidencia que la clínica investigada no ofrece un servicio personalizado, no hay una buena capacidad de respuesta ante cualquier emergencia médica, los procesos de atención no son ágiles, aunque el servicio si satisface las necesidades personales de los clientes, es confiable y el nombre de la clínica es más fácil

de recordar que otras clínicas, aunque dicho nombre no se puede asociar con calidad de servicio.

3.4 Descripción de la posición competitiva de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.

Tabla 4. Descripción de la posición competitiva de la empresa

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
22. Le resulta más fácil recordar el nombre de Sanna Clínica Belén que el de otras clínicas de Piura	3,6	,7
23. Considera que el nombre de Sanna Clínica Belén se puede relacionar con calidad de servicio	3,4	,8
24. Considera que Sanna Clínica Belén tiene una mayor demanda de pacientes que las otras clínicas de la ciudad de Piura	4,1	,6
25. Prefiere usted acudir a Sanna Clínica Belén antes que a otras clínicas de la ciudad de Piura	3,3	,9
26. El personal de Sanna Clínica Belén le atiende con la amabilidad que usted desea	3,6	,8
27. El personal de Sanna Clínica Belén es eficiente en su servicio		

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

La empresa investigada, Sanna Clínica Belén, según los clientes, tiene una mayor demanda de pacientes que las otras clínicas de la ciudad de Piura, se ve favorecido por el trato amable que reciben de parte del personal y la eficiencia de su servicio. El estudio indica que una posición expectante, se evidencia en una mayor demanda de servicios, en comparación con las otras clínicas, lo que explica por la amabilidad con la que tratan a los usuarios, la eficiencia de su personal y por la calidad de sus servicios, aunque los clientes no siempre la prefieran en lugar de otras clínicas.

3.5 Estrategias competitivas que pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.

Tabla 5. Nivel de aplicación de las estrategias competitivas y nivel de posicionamiento

Variable/Dimensión (n=387)	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estrategias competitivas	0	0,0%	21	5,5%	259	67,4%	94	24,5%	10	2,6%
Segmentación	0	0,0%	18	4,7%	191	49,7%	165	43,0%	10	2,6%
Diferenciación	0	0,0%	46	12,0	249	64,8%	78	20,3%	11	2,9%
Posicionamiento de la marca	0	0,0%	5	1,3%	217	56,5%	150	39,1%	12	3,1%
Percepción del servicio	0	0,0%	22	5,7%	242	63,0%	107	27,9%	13	3,4%
Posición competitiva de la empresa	1	0,3%	33	8,6%	189	49,2%	147	38,3%	14	3,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

El estudio indica que, en términos generales, la clínica investigada evidencia mayormente un nivel medio en el uso de estrategias competitivas; nivel que se explica por la segmentación y diferenciación, que también evidencian un nivel medio, aunque la que más utiliza es la segmentación, según se desprende de la opinión del 45.6% que lo califica en un nivel alto o muy alto. Con respecto al posicionamiento, de la marca, éste se encuentra en un nivel medio, lo que indica que la clínica aun no alcanza un lugar importante en la prestación de los servicios de salud.

Tabla 6. Resumen descriptivo las estrategias competitivas y del posicionamiento de la empresa

Aspectos	Promedio	Desviación estándar
Estrategias competitivas	3,3	,5
Segmentación	3,5	,5
Diferenciación	3,1	,7
Posicionamiento de la marca	3,4	,5
Percepción del servicio	3,4	,5
Posición competitiva de la empresa	3,5	,6

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores

La tabla anterior da cuenta desde otra perspectiva del uso de estrategias competitivas por parte de Sanna Clínica Belén; dentro de éstas la que más utiliza es las estrategias de segmentación; en cuanto al posicionamiento, el estudio corrobora que la organización investigada, aun no logra un lugar expectante en el mercado de Piura. Con relación al posicionamiento de marca, la clínica investigada, no ha logrado ocupar un lugar preponderante en la mente de los consumidores, en relación a los competidores. La imagen de una marca se va construyendo poco a poco, mediante la implementación de un sistema efectivo de comunicación de los atributos y bondades del servicio, lo que no ha logrado la clínica investigada y que obliga a replantear las estrategias, si quiere ser sostenible en el mercado de Piura.

IV. DISCUSIÓN

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar las estrategias competitivas que pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019, en la cual se utilizaron 2 instrumentos de recolección de datos. Se presentó un cuestionario el cual estuvo aplicado a los clientes de la empresa Sanna Clínica Belén con el fin de identificar la percepción del servicio brindado en la empresa. Por otro lado, la guía de entrevista la cual fue dirigida al administrador de la Clínica y gerente general la cual tuvo como objetivo recopilar información sobre la posición competitiva de la empresa, se obtuvo una muestra de 384 clientes, a los cuales se les tomó la información en distintos horarios (mañana, tarde, noche) y diferentes áreas de la clínica (ambulatorio, hospitalario, emergencia) empleándose una investigación aplicada la cual fue dirigida a los trabajadores y consumidores de clínica Belén.

Respecto a las estrategias competitivas para Tarzaijan (2012), determina que la estrategia competitiva como la ubicación que se tiene a comparación a los competidores, considerando las características que tienen los clientes a los que se enfoca la empresa y define de tal manera a la ventaja competitiva de las actividades comerciales propias; indicando que se debe implementar un atributo o conjunto de los cuales se llevara a la preferencia de lo que desea el consumidor y así conseguir la ventaja competitiva la cual se tendrá con la diferenciación de la marca ante la competencia; toda empresa tienen en cuenta las estrategias en donde se consideran las estrategias genéricas las cuales son las más utilizadas ; estas estrategias son las que propone Michael Porter las cuales llevan al éxito de la empresa. Porter (2015) define la estrategia competitiva como la acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas.

En relación al **primer objetivo** el cual fue establecer la estrategia de segmentación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura- 2019 en la cual Porter (2015) manifiesta que la segmentación está basada en la orientación a un grupo específico de clientes; a través de una línea del producto o en un espacio geográfico. La presente investigación muestra un nivel medio del 45.6% en los que los consumidores visualizan una buena segmentación del mercado dicha información se contrasta con la tesis de Villa, en donde se define la segmentación creando un perfil de sus clientes en particulares es por esta razón que Sanna Belén aún no cumple su objetivo de

marcar su posicionamiento se debe de tener en cuenta que la segmentación permite competir con un gran éxito frente a los ofertantes que obtienen mayor influencia en el mercado siendo de esta manera la maximización de las ganancias del sector, la decisión relativa de la segmentación del mercado afecta en manera directa en la mezcla de las variables del marketing, la presente investigación segmenta al mercado de Sanna Clínica Belén en cuatro indicadores en los cuales se detalla: segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

La segmentación toma en cuenta una heterogeneidad en el mercado orientándose a dividir el mercado en pequeños grupos según las necesidades que se muestran en el mercado, al segmentar se determina la posición que la empresa desea marcar y la manera en como brindará el servicio. Esto permite la optimización de los recursos. En mi opinión Sanna Belén ahí no identifica las necesidades más específicas para los submercados y esto se ve reflejado en el 49.7% que la califica en un nivel medio frente a, se tiene un 85.4% de clientes que están esperando que se les brinde el mejor servicio y al permitir el desaprovechamiento de este gran beneficio se le da la oportunidad a la competencia de implementar sus estrategias diferenciales permitiendo de esta manera que la empresa investigada tenga un bajo rendimiento en sus status como la mejor Clínica a nivel de la región; es de esta manera en donde podemos mencionar a Salas(2016) quien realiza una buena segmentación al posicionarse en la mente del cliente como la marca que tiene responsabilidad social agradeciendo de esta manera a Bago por ser la empresa amigable que se preocupa por la sociedad.

Se ha utilizado una entrevista profunda y un cuestionario de asociación libre en donde se ha obtenido un enfoque cuantitativo en apoyo de los clientes, dirección médica y el administrador de la clínica en el cual se contrastó los resultados obtenidos en las 386 respuestas en las cuales el consumidor menciona que aún le falta mucho por realizar a Sanna Belén para poder satisfacer las necesidades del consumidor, se recomienda realizar una investigación minuciosa e identificar las fases del servicio para poder planear modelos de mejora a través de la mezcla del mercadeo y así garantizar un excelente servicio a los actuales consumidores de Sanna Clínica Belén, mostrando el camino para llegar al mercado meta con ayuda de las jefaturas llegando a la ventaja competitiva frente a la competencia. El estudio, deja en persuasión que la clínica aún no maneja segmentos específicos de mercado; si bien ofrece algunos servicios complementarios, los clientes consideran que éstos son insuficientes; tampoco cuenta con equipos técnicos para brindar una mejor atención y no

mantiene un buen sistema de publicidad y de promociones; esos aspectos pueden deteriorar su competitividad en el mercado de Piura. Con relación a la valoración de los aspectos relacionados a las estrategias competitivas se visualiza un 88.3% de usuarios que consideran que Sanna Clínica Belén brinda servicios acordes con las necesidades de sus miembros de familia en la cual de determina la amplia gama de especialidades para los diferentes edades y necesidades del consumidor

Podemos ver que la estrategia de segmentación con relacionan a los factores socio psicográficos están en continua evolución; en relación con los factores demográficos vemos un 46.6% de usuarios que están de acuerdo en que Sanna Clínica Belén ofrece la mejor propuesta de servicios médicos.a su vez tenemos un 85.4% de clientes a la espera que sus dolencia sean resueltas,Sanna debe aprovechar este mercado y crear las estrategias de captacion de clientes

Por su parte Salas (2016) tuvo como tesis “Elaboración de un plan estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bago” la segmentación se dio teniendo como base los factores demográficos, geográficos y psicográficos; se realizó una muy buena segmentación ya que se trabajó al milímetro cada uno de los indicadores en donde se puede mencionar que es la mujer a la que se analiza su ritmo de vida ,Salas contrasta la segmentación en relación a Sanna Belén ya que he aquí donde se utiliza una metodología inductiva obteniendo el 54% del posicionamiento en el mercado ocupando de esta manera el segundo lugar frente a la recordación de la marca y a nivel de la compra. El diseño de investigación de la presente tesis fue exploratorio y descriptivo utilizando el cuestionario el cual ha sido de gran utilidad para la investigación probabilística en donde se basaron en la comunicación y observación; Salas al utilizar estos métodos permitieron la suministración de datos mediante respuestas verbales por lo que la observación se dio con la grabación del comportamiento pasivo del encuestado.es de esta manera que teniendo como meta lograr una gran oportunidad con la segmentación a largo plazo permitiendo de esta manera enfrentar las amenazas externas y los riesgos subyacentes para lograr la ventaja competitiva que harán que Sanna Belén se posicione en el mercado.

Según la discusión del primer objetivo en relación a los resultados obtenidos se visualiza que Sanna Belén tiene oportunidades en relación a la población Piurana, está en una buena localización, grandes profesionales, infraestructura y equipos de alta tecnología y aún le falta superar el 46.61% de la población para brindar la mejor propuesta de servicios

médicos; al no crear las estrategias ofensivas, defensivas se verá grandes problemas con la llegada de nuevos competidores como lo es la Clínica Bello Horizonte y el avance a paso lento pero seguro de Clínica Miraflores el cual el quedar en la misma zona ha ido avanzando firme con su tecnología y profesionales los cuales también lo pueden encontrar en Sanna Belén siendo de esta manera que la competencia capta esos errores cometidos por Sanna Belén y hacen que el consumidor piense que la competencia no cometería el error por parte de ellos.

En relación al **segundo objetivo** el cual es proponer la estrategia de diferenciación necesaria para marcar el posicionamiento, Villa promueve el cambio de reglas gastronómicas partir de la investigación e innovación de las propuestas de los clientes. La estrategia de diferenciación se aplicó en base a los cuatro de los cinco indicadores presentados por Porter creando un estilo único bajo la vanguardia del consumidor (color, textura y sabor) en el caso de la presente tesis dándole valor a la percepción del servicio podemos ver que existe un 76% de aceptación en relación a profesionalismo y 68% en tecnología, es de esta manera en que Sanna utiliza la estrategia de diferenciación para marcar el posicionamiento de la marca, el consumidor es atraído por la forma de captar al cliente pero debemos de tener en cuenta que una diferenciación va acompañada de otros indicadores en el caso de Sanna Belén tiene buenos profesionales, especialidades que otras clínicas no tienen, equipos, disponibilidad las veinticuatro horas para pediatría, ginecología y medicina general sin embargo aún hay factores por mejores e incrementar el nivel de satisfacción del cliente. Una empresa logra su ventaja competitiva aplicando debidamente el conjunto de estrategias empresariales las cuales identifiquen detalles de algún aspecto del producto que ofrece, la diferenciación satisface necesidades de manera que el competidor no pueda lograr lo mismo no obstante, diferenciarse requiere orientar los recursos de la organización en tres caminos fundamentales: creatividad, alta calidad y capacidad para responder a la demanda. (Hill & Jones, 2012), es de esta manera que al realizar las encuestas vemos un 64,8% que se encuentran en un nivel medio la estrategia de diferenciación, Clínica Belén tiene un gran equipo médico, tecnológico e infraestructura siendo estos factores no tomados en cuenta ya que no se determina el valor para el cliente el cual debería adaptarse a través del diseño, imagen de la marca, servicio al cliente, medios y formas de distribuidores.

Cada empresa se debe diferenciar creando una oferta con un conjunto único de beneficios los cuales atraigan al segmento meta. La teoría de Porter se ve reflejada por el 65% de encuestados los cuales manifiestan su satisfacción en el servicio brindado; estas estrategias de diferenciación son herramientas que permiten brindar un servicio u ofrecer un producto similar al de otra empresa, pero algunas características particulares que hacen que los clientes lo perciban como único por el cual están dispuestos a pagar incluso un precio más alto. Dichas características pueden estar asociadas al entorno, al cliente, como características propias del producto o servicio; entre las primeras se puede mencionar la ubicación, la influencia del entorno familiar, nivel social, la edad del cliente, estilos de vida y necesidades; entre las características propias del servicio se puede mencionar a las características propias de los que brindan el servicio, que en el estudio son los médicos, la atención del establecimiento, incluyendo el trato y la rapidez del servicio. La mayoría de estos aspectos están incorporados en las estrategias de la empresa, con excepción del servicio diferenciado según la zona de residencia, nivel social, atención del establecimiento y tiempo de espera.

Lamas (2016) con la tesis titulada “Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Fórum Sport y Nike” ha sido de gran aporte para la realización de la presente tesis, identifica de manera clara y directa la diferenciación frente a su competidor logrando de esta manera identificar que Nike crea un buen posicionamiento en la mente del consumidor a través de sus estrategias que marcan la diferencia, la diferenciación se debe mantener en el tiempo y Nike logra este objetivo creando una ventaja competitiva haciendo de esta manera difícil de imitar por Fórum Sport. Sanna Belén está poniendo en práctica una buena diferenciación frente a su competencia que es la Clínica Miraflores. Sanna Belén debe tener en cuenta que las exigencias van en aumento en el mercado y por dicha razón estas estrategias deben de ser creativas por lo que las que se tomaron en el pasado ya no sirven ni causan efecto con los consumidores que buscan la innovación. La penetración de la marca se basa en llegar primero a la mente del consumidor, el posicionamiento determina procedimientos donde se deben incluir los niveles del posicionamiento, identificar las características que sean claves y por lo tanto la importancia de la elección de los segmentos, hacer una evaluación de las diferentes formas de posicionar para tener visión de implementar el servicio y cumplir con el objetivo.

En relación al **tercer objetivo** fue identificar la percepción del servicio brindado en la empresa Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura -2019; Kotler y Armstrong (2017)

manifestó que la percepción del producto se relaciona con la manera en que los consumidores conceptualizan el producto considerando los principales atributos. Los resultados de la presente investigación muestran el 37.8% de los encuestados están satisfechos en relación a la satisfacción de sus necesidades personales; lo mismo sucede con los servicios médicos los cuales son altamente confiables; estas dimensiones ayudan a que los clientes les resulte más fácil recordar el nombre de Sanna Clínica Belén que el de otras clínicas de Piura. Analizando el porcentaje de servicio personalizado el cual tenemos 45.7% de encuestados el cual manifiestan que Sanna Belén no ofrece un servicio personalizado, no hay buena capacidad de respuesta ante cualquier emergencia médica, los procesos de atención no son ágiles sin embargo existe el 56.8% de satisfacción de necesidades personales el cual es confiable y se puede definir que se hace más fácil recordar el nombre de Sanna clínica Belén en la mente del consumidor aunque dicho posicionamiento no se asocia con calidad del servicio.

La teoría de Kotler y Armstrong no se está aplicando en la empresa Sanna Clínica Belén ya que el posicionamiento se obtiene cuando el consumidor siente que la marca se acopla a las necesidades y llega a la satisfacción de sus expectativas, esto obliga a la clínica a la ampliación de las ofertas con relación a sus diseños, precios, tamaños y diferenciación con el fin de realizar una óptima atención al público que es el objetivo. Esta combinación de beneficios que el cliente capta dan paso a una propuesta de valor en la empresa, es de esta manera en que los clientes satisfacen sus necesidades personales y por ende se percibe una confiabilidad de los servicios médico contribuyendo de esta manera a que sea más fácil recordar el nombre de Sanna Clínica Belén, lograr el mejor posicionamiento implica tener claro para la empresa como es que se está brindando el servicio por tal sentido Sanna Belén aún no reconoce y menos está tomando la precaución de ofrecer un servicio personalizado y esto se refleja en que no se brinda una rápida respuesta frente a una emergencia, los procesos de atención no son ágiles, por tal motivo los clientes recuerdan el nombre de Sanna pero no lo definen con Calidad del servicio.

El **cuarto objetivo** específico el cual fue definir la posición competitiva de la empresa Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura-2019. Keller(2003) manifestó que la posición competitiva se refiere al talento que tiene la institución para conseguir la ventaja competitiva la cual tiene que ser sostenible en el tiempo y a su vez sea difícil de imitar por la competencia; esto origina la diferenciación y se puede dar en los distintos aspectos como es el producto, canales persona, servicios o imagen. El 56.8% indica que existe una mayor

demanda de pacientes que otras clínicas en la ciudad de Piura, lo que se ve favorecido por el trato amable que reciben por parte del personal y por la eficiencia de su servicio; Sanna Belén tiene una buena posición lo que se evidencia en una mayor demanda de los servicios en comparación con las otras clínicas.

La teoría de Keller se refleja en los altos porcentajes que se muestran en el presente trabajo ya que las ventajas competitivas ante las otras clínicas se reflejan en la satisfacción del cliente, Sanna Belén está poniendo en práctica una buena diferenciación frente a su competencia que es la Clínica Miraflores. El mundo de hoy en día cada vez es más exigente es así como vemos al consumidor que define los productos o servicios que satisfagan sus necesidades y por ende sea un producto que marque la diferencia ,posicionarse en la mente del consumidor es una tarea que las empresas deben de definir diariamente ya que estamos en un mundo de competencia y las otras empresas están a la vanguardia para definir sus objetivos de posicionamiento ,la segmentación es factor clave para comenzar a definir hacia donde se desea dar el servicio y por lo tanto marcar la diferencia ante el competidor y atraer nuevos mercados.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa Sanna Clínica Belén si desarrolla estrategias competitivas en las cuales se demuestran en las encuestas aplicados a los usuarios con un porcentaje del 56%, esto se debe a que la clínica aun no determina sus fortalezas para hacerlas estrategias de defensa, ofensivas y diferenciales, con el ingreso de nuevos competidores se ha visto en la necesidad de crear mecanismos para crear una ventaja competitiva ,hay nuevas estrategias que deben aplicar con suma urgencia para así marcar su posicionamiento frente al público consumidor que cada día se ha puesto más exigente y a los nuevos cambios que se dan en el ámbito de la medicina.
2. Actualmente Clínica Belén viene segmentando el mercado de la salud, pero aún no logra satisfacer al cliente ya que teniendo una buena posición geográfica tenemos un 53.4% de clientes que no se encuentran satisfechos en la propuesta de servicios en relación a su zona de residencia, el cliente busca que según su condición social y necesidades se les brinde un buen servicio el cual aún Belén no lo logra.
3. La diferenciación es factor importante para posicionar la marca, vemos un 53.1% de usuarios que no tienen una buena percepción del servicio que brinda la clínica, dentro de los factores vemos un 47.64% que indican que la atención hacia el público no es amable, tiene que esperar demasiado para brindarles el servicio, cabe resaltar que en profesional médico se obtuvo un 81.0% de satisfacción mientras que en tecnología se obtuvo un 56.8% de pacientes que tienen que acudir a otros centros para realizarse exámenes auxiliares.
4. La percepción del servicio y confiabilidad obtienen un 42.2% y 74.5% respectivamente en la que existe profesionales de alto liderazgo, pero aun belén no personaliza la atención a sus pacientes obteniendo de esta manera un 47.9% de clientes que indican que la capacidad de respuesta ante una emergencia es baja.
5. En relación al posicionamiento de la marca vemos un 64.1% de clientes que tienen en su mente a la clínica por su profesionalismo o por algún inconveniente que se ha tenido en el servicio es así que el 45.6% indica que el nombre de Sanna se relaciona con calidad al servicio

VI. RECOMENDACIONES

1. Sanna Belén debe aprovechar el 85.4% de la población que requiere de ser atendido para sanar, controlar o recibir atención a sus necesidades en relación a la salud, se debe poner énfasis y centrar su ventaja competitiva para hacer que el nombre de Sanna Belén se posicione en la mente del consumidor, al aplicar dichas estrategias Belén debe tener presente que está realizando un beneficio para la empresa como para la comunidad Piurana. medicina.
2. La entrada de nuevas clínicas ha hecho que Belén tome conciencia de lo importante que es segmentar es por esta razón que se recomienda a la institución realizar un análisis de las especialidades con más afluencia de pacientes para poder realizar un enfoque en determinar más horas de atención en los consultorios como es (ginecología, gastro, pediatría y medicina general) la posición geográfica que tiene Belén debe ser aprovechada y generar que el paciente se encuentre satisfecho al tener la menor atención en Sanna Belén.
3. La diferenciación se debe priorizar si el objetivo principal es posicionar la marca de Sanna Clínica Belén en la mente del consumidor, Sanna debe comenzar analizar la opinión del consumidor y realizar una reingeniería de sus procesos, realizar empatía con el cliente, hacer que el paciente se sienta parte de la gran familia que es Sanna Belén la respuesta ante una situación de emergencia debe ser rápida porque ahí donde se debe evaluar la agilidad para responder a la solución de atención en donde el paciente busca los servicios de Belén.
4. Belén ve a su mejor ventaja competitiva el profesional médico pero el staff médico no lo es todo el servicio debe de ser completo la infraestructura, tecnología y servicios complementarios están en un grado de satisfacción bajo, vemos a profesionales que laboran en otras clínicas y el cliente por ver que la competencia le brinda un mejor servicio deciden acudir a la competencia.
5. La meta clave es posicionar la marca dentro del poblador Piurano, se debe considerar que debemos de evaluar los comentarios malos y cambiar el concepto del servicio para así poder captar más clientes y brindar el mejor servicio teniendo como base la misión de la empresa hacia sus pacientes.

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA ORIENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SANNA CLÍNICA BELEN EN LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2019

Introducción

En el mundo competitivo las empresas deben de saber a qué mercados deben entrar y de cuales deben de salir es por esa razón que se debe identificar qué ventajas deben desarrollar o construir, creando de esta manera el valor para los clientes de la mejor manera ante la competencia. Resulta muy difícil sobrevivir sin una estrategia competitiva ya que los cambios son constantes debido a la cantidad de alternativas para el consumidor, una estrategia competitiva es el plan de la empresa que se orienta en un largo plazo en el cual se ayuda en explotar las fortalezas desarrollando nuevas capacidades y aprovechando las oportunidades para así anteponerse a las amenazas existentes o las que pueden ir apareciendo en el transcurso del tiempo; al implementar la ventaja competitiva la cual tiene que ser sostenible en el tiempo y que ayude a posicionarse en el mercado de la mejor manera creando sostenibilidad para la empresa permitirá obtener mejores resultados y en consecuencia una buena posición competitiva superior en el mercado.

Sanna Clínica Belén, es parte de la red de clínicas privadas de la compañía perteneciendo a Credicorp; Holding financiero más grande del país, cuyo objetivo es atender las necesidades de la salud con la mejor infraestructura, talento humano, atención personalizada y la tecnología que el consumidor merece. Sanna tiene una asociación con empresas de gran credibilidad como el Centro Oncológico Aliada, Laboratorios Precisa, Laboratorios Arias Stella y el Centro Odontológico Americano COA, tiene una asesoría permanente de Johns Hopkins Medicine International, empresa líder a nivel mundial en medicina y salud que apoya al grupo Sanna en ser la clínica de Provincia para obtener la acreditación Internacional (Joint Commission). Actualmente Sanna Belén presenta una alta disconformidad del cliente en relación al servicio que brindan limitando a la clínica a obtener un mayor porcentaje de fidelización del consumidor, mostrándose a través de la aplicación de instrumentos dando como resultado la insatisfacción de lo que busca el cliente al buscar

en Sanna la mejora de sus dolencias, es de esta manera que se deben establecer estrategias competitivas para hacer frente esta situación y ayudar a la mejor del servicio.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar una propuesta de estrategias competitivas que permitan marcar el posicionamiento de la empresa Sanna clínica Belén.

Objetivos Específicos

- Ofrecer las estrategias de segmentación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna clínica Belén.
- Proponer la estrategia de diferenciación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna clínica Belén.
- Detallar la percepción del servicio brindado en la empresa Sanna clínica Belén.
- Describir la posición competitiva de la empresa Sanna clínica Belén.

Justificación

Al proponer las estrategias competitivas a un largo plazo ayudara a explotar las fortalezas que se dan en la clínica Belén, así como implementar nuevas capacidades para aprovechar las oportunidades anteponiéndose a las amenazas que se pueden ir dando en el transcurso del tiempo, es de esta manera que se propone implementar una ventaja competitiva sostenible en el transcurso de la vida comercial de la institución la cual ayudara tener un buen posicionamiento en el mercado frente a su competencia.

El ´posicionamiento de la marca en la mente del cliente es factor clave para el éxito de la compañía, otorgando a la empresa una imagen clara para el cliente la cual se diferenciará de la competencia, dicha imagen se va construyendo con una minuciosa comunicación de los atributos del servicio o producto, estos atributos deben de ser distintos a los de la competencia. La estrategia competitiva se transforma en el medio para alcanzar la ventaja competitiva siendo de esta manera la diferenciación frente a los competidores para alcanzar una posición relativa inferior frente a la competencia.

Sanna Belén empresa con un alta prestigio requiere de estas estrategias para poder posicionarse dentro de este mundo competitivo y marcar la fidelización del paciente, la competitiva permite establecer los mercados y alcanzar el éxito teniendo como base la misión, objetivos, metas. Por esta razón Sanna debe definir sus estrategias y así tener una actitud competitiva frente a las demás clínicas existentes y las que están por llegar al mercado piurano, dicha conducta competitiva debe considerar las tres dimensiones: intensidad, simplicidad y heterogeneidad.

Análisis FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1.-Empresa con 25 años en el mercado Piurano</p> <p>F2.-Staff medico de alta calidad</p> <p>F3.-Calidad en los servicios complementarios (farmacia, imágenes, laboratorio)</p> <p>F4.-Moderna infraestructura del local</p> <p>F5.-Amabilidad del personal de la institución</p> <p>F6.-Equipos de alta tecnología</p> <p>F7.-Alta demanda de consumidores que asisten a la Clínica</p> <p>F8.-Servicios acordes a las necesidades del consumidor</p> <p>F8.-Convenio con las mejores aseguradoras</p> <p>F9.-Buena infraestructura inmobiliaria de los locales</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1.-Sistema lento</p> <p>D2.-Rotación de personal</p> <p>D3.-Falta de servicios en relación a procedimientos que no se brindan en la clínica</p> <p>D4.-Falta de marketing para la promoción de los servicios que se brindan</p> <p>D5.-Falta de procesos para agilizar el proceso de atención hacia el cliente</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1.-Convenios con Clínicas internacionales: Johns Hopkins</p> <p>O2.-Financiamiento y apoyo con el grupo Romero</p> <p>O3.-Mercado amplio</p> <p>O4.-Convenio con las mejores casas comerciales de materiales quirurgicos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones continuas de calidad de servicio para el personal de Sanna Clínica Belén. (F1, F2, F5, F7, O1, O3, O4) • Fidelizar al cliente. (F2, F3, F6, F8, F9, O1, O3, O4) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el clima laboral de la empresa (D2, O1) • Reingeniería de los procesos de atención para mejorar la calidad del servicio.(D1,D5,O1,O3,O4)
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1.-Ingreso de nuevas clínicas en la región Piura</p> <p>A2.-Publicidad de la competencia que sabe captar al cliente</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar del servicio frente a la competencia. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, A1, A2) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la Clínica mediante medios de comunicación (D4, D5, A1, A2) • Incentivar al personal para que no migre a otras clínicas(D2,D4,D5,A1,A2)

Análisis del entorno competitivo

a.-Rivalidad entre empresas establecidas:

Sanna Clínica Belén tiene su mayor competencia en Clínica Miraflores quien en estos 2 últimos años ha sabido aprovechar las debilidades que tiene la Clínica Belén y ha realizado una reingeniería de sus procesos, infraestructura y sobre todo en la calidad del servicio a brindar en la ciudadanía de la región de Piura. Además, tenemos a considerar la apertura de nuevas clínicas las cuales se avecinan a fines de este año, centros especializados en segmentos de mercados de alta influencia (Pediatria, Ginecología y Gastroenterología) es de esta manera que profesionales de alta trayectoria han hecho sus alianzas para poder entrar en el mercado de la salud, de esta manera de espera estrategias de defensa, ofensivas y diferenciales por parte de la institución. Con el cierre de la Clínica San Miguel le abre las puertas a Clínica Belén de realizar estrategias que permitan posicionarse como la única empresa de salud en la ciudad de Piura, Belén no ha sabido aprovechar y minimizo a Clínica Miraflores quien con perfil bajo fue creando estrategias de defensa y es ahora la Clínica que está atrayendo a los clientes mostrando profesionales que también laboran en la Belén, ha creado como ejemplo algunas técnicas de la Belén ,cuentan con equipos que satisfacen las necesidades del usuario es de esta manera que se plasman los resultados en las encuestas que se ha realizado a 386 encuestados en los diferentes servicios(ambulatorio, hospitalario, emergencia)Belén por su parte promete este año la creación de un centro materno infantil y la ampliación del área de emergencia la cual permitirá más ingreso de atenciones a los que les urge ser atendidos

b.-Amenaza de productos y/o servicios sustitutos:

Clínica Bello Horizonte ubicada en una buena zona ha sabido ingresar en el mercado de forma estratégica, por el momento no atiende por convenios con aseguradoras, pero cuenta con médicos de alto profesionalismo, brinda servicios de alta calidad y los precios son accesibles, cabe resaltar que está proyectada a dos años en abrir sus puertas a los seguros de salud.

c.- Riesgo de entrada a nuevos competidores:

Se visiona la apertura de nuevas clínicas conformada por grupos de médicos de alto prestigio que al analizar los segmentos del mercado han visto la necesidad de aperturar clínicas especializadas en una sola especialidad como es el centro de Gastroenterología; en el caso de Ginecología también se presume la apertura de un centro materno infantil. Todas estas instituciones están conformadas por médicos de alto prestigio y, por consiguiente, segmentaron el mercado en las especialidades más pedidas en la región de Piura.

d.- Poder de negociación con los proveedores:

Las alianzas con los proveedores es punto esencial para poder establecer alianzas las cuales sirven de gran aporte para la empresa como para el consumidor ya que es aquí donde se brinda el mejor servicio liderando la preferencia por que se busca un servicio que esté acorde con las necesidades del paciente. Clínica Belén tiene proveedores de gran prestigio entre los cuales podemos mencionar:

- Las Eps y seguros (Rímac, Pacifico, Mapfre, Petroperú)
- Material quirúrgico (Orprotec, Deseret, Jhonson y Jhonson)

e.- Poder de negociación de Clientes:

Clínica Belén atiende a diferentes aseguradoras entre las más importantes tenemos a Rímac, Pacifico, Mapfre, quienes cuentan con el 65% de atenciones en la institución; se cuenta con 15 convenios internacionales y locales; es de esta manera en donde los convenios con el proveedor es factor importante para una buena negociación debido a la competencia que hay en el mercado de la salud.

Los clientes obtienen los beneficios de contar con proveedores de materiales para sus operaciones como son Shynthes, Orprotec, Johnson y Johnson, Atilio Palmeri en el ámbito de los regionales contamos con Deseret, Mos, Trumanort; el consumidor obtiene grandes facilidades de poder elegir al mejor proveedor especializado para su operación con la seguridad de obtener el material de calidad

Mercado meta

El mercado meta está confirmado por los clientes de la región de Piura pertenecientes al sector urbano de 0 a 70 años de los niveles socioeconómicos A B y Clínica Belén a su vez también asiste a pacientes de Chiclayo, Trujillo y Tumbes

Estrategias de Marketing

- **Estrategias FO1:** *Evaluaciones continuas de calidad de servicio para el personal de Sanna Clínica Belén.*

a.-Descripción de la estrategia

La calidad de servicio es la diferencia entre las expectativas (el servicio esperado) y la prestación (el servicio recibido). Mediante esta estrategia se busca mejorar la imagen de la institución, teniendo como base la empatía, compromiso y servicio hacia el cliente; de esta manera lograr que el usuario se sienta comprendido y satisfecho del servicio que se le está brindando.

b.- Tácticas

- Charlas de servicio al cliente cada 3 meses
- Reuniones continuas para dar solución a la problemática que se presenta en el área de ambulatorio, hospitalario y emergencia
- Fidelización de clientes antiguos y nuevos
- Establecer una unidad de medida en las diferentes áreas del servicio que se está brindando
- Mejorar el desempeño habitual del trabajador
- Eficacia y flexibilidad del trabajador en las diferentes áreas hacia el consumidor
- Cortesía y empatía frente a las circunstancias que se presentan a diario
- Estrategias de comunicación

c.- Programa estratégico

- Contratar empresas dedicadas a la atención al cliente
- Encuestas anónimas para saber cuál ha sido el grado de satisfacción en el servicio por parte del personal.
- Utilización de la técnica SERVQUAL
- Clientes misteriosos
- Calificación posterior al servicio
- Encuestas en App
- Monitoreo de las redes Sociales
- Análisis del Libro de Reclamos
- Control del tiempo de espera (tiketera o sistema Sprint) para ser atendido

d.- Responsable

Área de atención al cliente

e.- Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Charlas de servicio al cliente			■				■				■				■				■	
Reuniones continuas	■		■		■		■				■		■		■		■		■	
Seguimiento de las unidades de medida del servicio				■				■				■				■				■

f.- Presupuesto

Descripción	Costo
Charlas de servicio al cliente	S/.450.0
Reuniones continuas	S/.200.0
Seguimiento de las unidades de medida del servicio	S/.100.0
Total	S/.750.0

g.- Viabilidad

Al implementar las evaluaciones continuas de calidad de servicio para el equipo de Sanna Clínica Belén se demostrará la capacidad que tiene el trabajador para captar la preferencia del consumidor frente a la competencia. El cliente cada vez es más exigente y con dicha estrategia se pretende brindar confianza, calidad, tiempos razonables y constante innovación del servicio. Se pretende entablar lazos de lealtad entre Clínica y paciente, incrementar las ventas y rentabilidad, reducir el nivel de las quejas y reclamos, perfeccionar la imagen de la institución, mejorar las relaciones internas entre el personal ya que todos laboran en equipo hacia un mismo fin.

h.- Mecanismos de control

- Disminución de la cantidad de insatisfacción en el Libro de reclamaciones
- **Estrategias FO2: Fidelizar al cliente**

a.-Descripción de la estrategia

Fidelizar al cliente designa la lealtad del consumidor a una marca, producto o servicio concretos, se basa en una relación estable y duradera con los usuarios finales para mantener a sus clientes activos y aumentar la rentabilidad del negocio. Las fidelizaciones del cliente hoy en día tienen que ver el lado de mejorar la experiencia desde el momento que se entabla la relación con el cliente, de esta manera no se debe esperar que se inicie la compra o en el servicio para crear la fidelización ya que como se menciona anteriormente esto

empieza desde el primer momento que se entabla el contacto entre cliente y servicio u producto.

b.-Tácticas

- Construir relaciones entre cliente y servicio
- Diferenciación del producto
- Cultura centrada en el cliente
- Atención personalizada
- Motivación del personal en cada área
- Implementar planes de fidelización
- Boletines exclusivos para los clientes
- Buzón de sugerencias para retroalimentar los procesos

c.-Programa estratégico

- Programa vive una vida Sanna
- Capacitación y Empowerment hacia los empleados
- Proporcionar el esfuerzo discrecional
- Implementación del sistema CRM

d.- Responsable

Área de calidad y servicio

e.-Cronogram de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programa vive una vida Sanna																				
Capacitación y Empowerment hacia los clientes																				
Proporcionar el esfuerzo discrecional																				
Implementación del sistema CRM																				

f.- Presupuesto

Descripción	Costo
Programa vive una vida Sanna	S/.1500.0
Capacitación y Empowerment hacia los empleados	S/.450.0
Promocionar el esfuerzo discrecional	S/.350.0
Implementación del sistema CRM	S/.750.0
Total	S/.3050.0

g.- Viabilidad

Establecer las estrategias de fidelización de clientes es una forma segura de asegurar las ventas; los consumidores fieles generan más ingresos por más años siendo de esta manera el costo de retener al cliente actual el cual es frecuentemente bajo en relación al costo de adquirir nuevos clientes. Dar atención al cliente fiel da un ahorro de costos para institución en la medida que aún no se conocen sus deseos. Se sede priorizar al cliente fiel para realizar una comunicación con la empresa causando rentabilidad y valor empresarial.

h.- Mecanismos de control

Los indicadores que permitirán medir si la estrategia implementada está impactando en la empresa son los siguientes:

- Índice de satisfacción de los clientes
- Tasa de conversión (Conversión Rate)
- NPS (Net Promoter Score)
- LTV (Life Time Valué)

Estrategias DO1: *Mejorar el Clima Laboral de la empresa*

a.- Descripción de la estrategia

El clima laboral es el medio en el cual el trabajador se desarrolla cotidianamente; la calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad de la empresa. El clima laboral está relacionado con el manejo social de los directivos, las ventajas –desventajas del liderazgo empresarial, el

comportamiento de los trabajadores. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección.

b.- Tácticas

- Promover el respeto
- Integración de cada área de trabajo
- Capacidad de Liderazgo
- Reconocimiento para los empleados
- Lugar de trabajo adecuado

c.-Programa estratégico

- Reconocimiento el mejor trabajador del mes
- Programa de aprendizaje y desarrollo del trabajador
- Actividades fuera del área de trabajo

d.- Responsable

Área de Recursos Humanos

e.- Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento al mejor trabajador del mes																				
Programa de aprendizaje y desarrollo del trabajador																				
Actividades fuera del área de trabajo																				

f.- Presupuesto

Descripción	Costo
Reconocimiento al mejor trabajador del mes	S/.150.0
programa de aprendizaje y desarrollo del trabajador	S/.250.0
Actividades fuera del área de trabajo	S/.550.0
Total	S/.950.0

g.- Viabilidad

Día a día surgen nuevas empresas y en consecuencia el mercado se hace más competitivo y es de esta manera que toda empresa debe tener un excelente clima laboral para tener éxito, el trabajador debe sentirse comprometido y así ofrecer excelentes resultados para la empresa; en el momento que el trabajador se siente identificado y se integra a la empresa

h.-Mecanismo de control

- Encuestas de clima laboral
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas
- Comunicación
- Capacidad organizacional
- Liderazgo
- Grado de motivación y compromiso de los empleados

Estrategia DO2: *Reingeniería de los procesos*

a.- Descripción Estratégica

Se establece secuencias en las interacciones nuevas relacionadas en los procesos administrativos, realizando el análisis y rediseño de la economía y la concepción de los negocios con el fin de lograr medidas en costos, calidad, rapidez y servicio; toda reingeniería responde a las siguientes preguntas: ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, buscando de esta manera llegar a la raíz de las cosas ya que no solo es suficiente mejorar el proceso, sino que va más allá en reinventar para así crear una ventaja competitiva e innovar y de esta manera se conlleva a una mejora continua. El cambio

es radical en rendimiento calculado por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad; debe aplicarse en un marco flexible marco flexible que asegure la transacción que se da en el entorno actual y la situación futura.

b.- Tácticas

- Definir procesos transversales
- Análisis y gestionar indicadores
- Promover la mejora continua

C.-Programa estratégico

- Introducir las tecnologías de Información y comunicación(TIC)
- Implementación de procesos de carácter fundamental
- Destrucción creativa de los procesos
- Involucramiento de todos los miembros de la empresa

d.- Responsable

Área de procesos

TI

E.-Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación de Tecnologías de información y comunicación(TIC)		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
Implementación de procesos de carácter fundamental				■				■				■				■				■
Destrucción creativa de los procesos	■	■	■	■									■	■	■	■				
Involucramiento de todos los miembros de la empresa				■				■				■				■				■

f.- Presupuesto

Descripción	Costo
Implementación de Tecnologías de información y comunicación(TIC)	S/.850.0
Implementación de procesos de carácter fundamental	S/.250.0
Destrucción creativa de los procesos	S/.350.0
Involucramiento de todos los miembros de la empresa	S/.350.0
Total	S/.1800.0

g.-Viabilidad

Es fundamental revisar y rediseñar los procesos para así tener mejoras continuas en relación a costo, calidad, servicio y rapidez. En la actualidad la reingeniería es aplicada por todas las empresas; es así como se evalúa la complacencia para cumplir con las necesidades de los usuarios, dependiendo de la eficacia de los procesos internos de la empresa. Las reingenierías de procesos se deben realizar de forma rápida ya que es el consumidor el que espera cambios los cuales deben de ser radicales es decir notables y sorprendentes, el rediseño debe basarse en la identificación y realce de las actividades de valor agregado y la eliminación de los procesos que no apoyen en la satisfacción del cliente. Al realizar la reingeniería de procesos permite la fijación en metas a gran escala las cuales tienen que ir acompañadas de conocimiento aplicado y el pensamiento creativo basándose en descubrir la innovación, desarrollar el conocimiento específico y utilizar el pensamiento creativo para lograr la visión de la empresa.

h.-Mecanismos de control

- Mejora en los tiempos de espera para ser atendido
- Agilización de entrega del servicio
- Libro de reclamos

Estrategia FA1: *Diferenciación del servicio frente a la competencia*

a. Descripción de la estrategia

Diferenciar al servicio implica dar valor agregado que el que da la competencia; hacer lo que el otro no hace partiendo de una decisión gerencial en donde el cliente es el objetivo, dicha estratégica puede basarse en diversos atributos como es la

calidad, servicio post –venta, atención personalizada, localización, reconocimiento de la marca .Al realizar la estrategia de diferenciación el consumidor capta el servicio como algo único y por el que está dispuesto a pagar un precio superior al que la competencia. El talento de diferenciarse frente a la competencia posibilita a la empresa posicionarse de manera única y exclusiva, es aquí donde el cliente realizará una comparación de las marcas existentes en el mercado y escogerá aquella que se diferencia de manera positiva a la competencia, dándole de esta manera un valor relevante al consumidor.

b.- Tácticas

- Análisis interno
- Entrevistas a los clientes
- Análisis de la competencia
- Atención personalizada al cliente

c.-Programa estratégico

- Encuestas a los consumidores
- Proceso intuitivo
- Proceso dialectico
- Jerarquía de las necesidades

d.- Responsables

Atención al cliente

e.-Cronograma de las actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Encuestas a los consumidores																				
Proceso intuitivo																				
Jerarquía de las necesidades																				
Proceso dialectico																				

f.- Presupuesto

Descripción	Costo
Encuestas a los consumidores	S/.300.0
Proceso intuitivo	S/.100.0
Jerarquía de las necesidades	S/.150.0
Proceso dialectico	S/.150.0
Total	S/.700.0

g.-Viabilidad

El mercado de hoy en día es más competitivo y todos buscan que la marca se diferencie frente a la competencia es por esta razón que una la mejor estrategia es la diferenciación lo que conlleva a una ventaja competitiva. La diferenciación genera lealtad, las empresas se enfocan sus estrategias en garantizar de esta manera el posicionamiento y crecimiento de la rentabilidad, es de esta manera que se le debe brindar un mejor servicio al consumidor el cual permitirá incrementar la confianza y marcar la diferencia entre un cliente leal y el que aún no se decide por la elección de la empresa. Ser diferente al resto es factor importante para marcar el posicionamiento dentro del mercado, concepto clave en el mundo del marketing. La capacidad que tiene la empresa de diferenciarse tiene que ser relevante, diferente, asequible, rentable y difícilmente imitable

h.-Mecanismo de control

- Menos tiempo de espera para ser atendido
- Rentabilidad en las ventas
- Satisfacción del cliente

ESTRATEGIA DA1: *Promoción de la clínica mediante los medios de comunicación*

a.- Descripción de la estrategia

Hoy en día las empresas le es necesario crear promociones en las redes sociales, el consumido pasa más de 6 horas al día frente a un Smartphone y le es más rápido acceder a las diferentes aplicaciones o páginas web en donde puedan encontrar la solución a sus necesidades, acceder a las redes sociales es una gran estrategia para que las marcas sean vistas por millones de usuarios los cuales forman parte de ese público potencial clave para el éxito de la rentabilidad de la empresa, cabe resaltar que también es fundamental conocer el servicio y a la competencia para tener los objetivos claros y específicos

b.-Tácticas

- Marketing digital
- Branding digital

c.-Programa estratégico

- Base de datos cualificada
- Redes sociales
- Entrega de folletos electrónicos o impresos (Mailing List)
- Anuncios en la radio

d.-Responsable

Dirección medica

Calidad del servicio

e.-Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Base de datos cualificada	■	■	■	■	■	■	■	■												
Redes sociales									■	■	■	■	■	■	■	■				
Entrega de folletos electrónicos o impresos(Mailing List)																	■	■	■	■
Anuncios en la radio																	■	■	■	■

f.-Presupuesto

Descripción	Costo
Base de datos cualificada	S/.350.0
Sitio web	S/.750.0
Entrega de folletos electrónicos o impresos(Mailing List)	S/.550.0
Anuncios en la radio	S/.350.0
Total	S/.1800.0

g.-Viabilidad

Promocionar un servicio mediante los medios de comunicación se debe realizar con suma delicadeza ya que debe vigilar cada uno de los contenidos, formatos para poder realizar el divulgamiento del material informativo por que la sociedad quien captara el mensaje y la imagen que se desea dar a conocer generando de esta manera un impacto visual y repercutiendo de manera positiva en la promoción y en la venta. Los objetivos esenciales de la promoción es producir la mejor reacción del consumidor para así culminar con éxito la venta; además de informar, hacer recordar y persuadir al consumidor potencial en relación a los servicios que brinda la empresa y de esta manera crear una imagen positiva de la empresa en el manejo de brindar el servicio.

h.-Mecanismos de control

- Incremento de atención en la clínica

ESTRATEGIA DA2: INCENTIVAR AL PERSONAL PARA QUE NO MIGRE A OTRAS CLINICAS

a.- Descripción de la estrategia

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es un factor en que el área de recursos humanos debe estar pendiente y en constante evaluación del ambiente en que se desenvuelve el trabajador, la evaluación en la que permanece en la institución es un factor primordial para estar alerta y buscar el por qué el trabajador se va de la empresa analizando de esta manera el clima laboral de la institución, cada vez que un personal abandona la empresa suceden problemas tanto para la empresa como para el consumidor que ha entablado una relación de confianza con el personal que le ha brindado el servicio. En este caso la estrategia de incentivación del personal se enfocará en aquellas personas que voluntariamente renuncien ya que buscan otra posición en la otra empresa

b.-Tácticas

- Definir los perfiles de cada área de trabajo
- Incentivar el capital humano
- Flexibilidad laboral
- Consolidación laboral
- Crear un clima motivador

c.-Programa estratégico

- Fijación de objetivos y seguimiento
- Fomentar el trabajo en equipo
- Sistema de evaluación de méritos
- Diseño de un programa de inducción
- Capacitaciones constantes sobre liderazgo

d.-Responsable

Gestión de desarrollo humanos(GDH)

e.-Cronograma de actividades

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fijación de objetivos y seguimiento	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Fomentar el trabajo en equipo				■				■				■				■				■
Sistema de evaluación de méritos				■				■				■				■				■
Diseño de un programa de inducción				■				■				■				■				■
Capacitaciones constantes sobre liderazgo		■				■				■				■				■		

f.-Presupuesto

Descripción	Costo
Fijación de objetivos y seguimiento	S/.250.0
Fomentar el trabajo en equipo	S/.250.0
Sistema de evaluación de méritos	S/.250.0
Diseño de un programa de inducción	S/.250.0
Capacitaciones constantes sobre liderazgo	S/.350.0
Total	S/.1350.0

g.-Viabilidad

El costo de la rotación del personal es importante ya que es aquí donde se debe controlar la productividad de la empresa, en ocasiones se subestima la rotación pero lo que debe considerar la empresa es la influencia en su

productividad ya que al partir un trabajador se pierde conocimientos y procesos que el saliente realizaba es de esta forma que hasta se pueden perder a clientes, todo proceso de adaptación del nuevo personal atrae una baja en el desempeño y la rentabilidad de los demás trabajadores que se quedan en la institución afectando de esta manera la orientación de las metas del área en donde se ha retirado el trabajador.

h.-Mecanismos de control

- Buen clima laboral

Resumen		
Estrategias a implementar		Costo
Estrategias FO	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones continuas de calidad de servicio para el personal de Sanna Clínica Belen. - Fidelizar al cliente. 	S/ 3800.0
Estrategias DO	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el clima laboral de la empresa - Reingeniería de los procesos de atención para mejorar la calidad del servicio. 	S/ 2,750.00
Estrategias FA	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciar del servicio frente a la competencia. 	S/ 700
Estrategias DA	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la Clínica mediante medios de comunicación - Incentivar al personal para que no migre a otras clínicas 	S/ 3150
TOTAL		S/ 10400

La inversión total para la aplicación de estrategias es de Soles (S/.10400.0)

Evaluación Costo – Efectividad

Para la realización de las estrategias competitivas propuestas que orientaran al posicionamiento de la marca se requiere una inversión de S/.10400.0 dinero que será manejado mediante una gestión adecuada, involucrando a los altos directivos de la empresa Sanna Clínica Belén como a otras jefaturas y áreas de la clínica para su ejecución. Estas estrategias mencionadas tendrán un beneficio en un corto, mediano y largo plazo. Asimismo, buenos resultados impactarán directamente a los colaboradores de manera interna y a la población de manera externa

REFERENCIAS

- Kotler, P. (2014). Dirección de Marketing. Décimo quinta edición. Madrid: Prentice-Hall.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición México: Edit. Mc Graw Hill.
- Arrunátegui y Torres (2014). *Estrategias competitivas para la mejora de la calidad de servicios en la empresa Transportes Vegas de Piura*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad César Vallejo de Piura.
- Cayatopa, E. y Mera, E. (2016). *Estrategias competitivas para el servicio y satisfacción del cliente en el restaurante Caporal Parrillas S.A.C., Carabayllo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas. Universidad Peruana de las Américas, Lima. Recuperada de:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/115>
- Espinoza, M. y Martínez, A. (2015). *Programa de calidad de servicio para obtener ventaja competitiva en la empresa de eventos Play Perú BTL – Lurín – 2014*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperada de:
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/138>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición México: Edit. Mc Graw Hill.
- Hill, C. & Jones, G. (2012). *Administración Estratégica*. Sexta edición. México: Cengage Learning.
- Keller, K. (2003). *Gerencia Estratégica de Marca*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Dirección de Marketing. Décimo quinta edición. Madrid: Prentice-Hall.

Lamas, P. (2016). *Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike*. Tesis para optar el grado en Marketing e investigaciones de mercados en la Universidad de León, México. Recuperada de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5484/71464441Z_GMIM_julio16.pdf?sequence=1

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Continental S.A.

Ries, J. y Trout, A. (2008). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Ries, A. (2008). *Enfoque*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Salas, Y. (2016). *Elaboración de un plan estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bago*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperada de:
<http://docplayer.es/49192759-Elaboracion-de-un-plan-estrategico-de-marketing-orientado-al-posicionamiento-de-la-marca-anaflex-de-la-empresa-laboratorio-bago.html>

Salas, M. (2016). *Planteamiento estratégico del sector salud privado en Lima*. Tesis para obtener el grado de magister en Administración de Negocios Globales en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4556>

Saldarriaga y Gutiérrez (2013). *Estrategias competitivas para mejorar los servicios del hotel Los Portales*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada César Vallejo de Piura.

Sánchez (2017) en su investigación denominada “Estrategias competitivas y decisión de compra en los clientes de la empresa Yamiliz Tentación E.I.R.L. del Cercado de

Lima”. Tesis para obtener el grado de Magister en Marketing y Dirección de Empresas. Universidad César Vallejo de Lima. Recuperada de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12493>

Tarzijan, J. (2012). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile: Editorial Alfa Omega.

U.S. Chamber of Commerce (2017). *Global Health Initiative on Health and the Economy*. Recuperado de: https://www.uschamber.com/Global_Initiatives

Villa, A. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering*. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira Facultad Ingeniería Industrial Pereira-España. Recuperada de:
<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>

ANEXOS

Anexo 01 Matriz de consistencia

Tema	Problema de Investigación	Objetivo de Investigación	Método
Estrategias competitivas para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clinica Belén -Piura 2019	Pregunta general	Objetivo general	Diseño de investigación: No experimental, descriptiva, transeccional Tipo de investigación: Aplicada Enfoque: Mixto Población: Muestra: Técnicas e instrumentos: Encuesta - Cuestionario Entrevista – Guía de entrevista Método de Análisis de Datos: SPSS V. 24 y Excel
	¿De qué manera las estrategias competitivas pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clinica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?	Determinar las estrategias competitivas que pueden marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clinica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.	
	Preguntas específicas	Objetivos específicos	
	¿Cómo es la percepción del servicio que se ofrece en la empresa Sanna Clinica Belén en la Ciudad de Piura- 2019? ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa Sanna Clinica Belén en la Ciudad de Piura- 2019? ¿Qué estrategia de segmentación se necesita para marcar el posicionamiento de marca de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019? ¿Qué estrategia de diferenciación se requiere para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?	Identificar la percepción del servicio brindado en la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019. Definir la posición competitiva de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019. Proponer la estrategia de diferenciación necesaria para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019. Establecer la estrategia de segmentación para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019.	

	¿Qué estrategia de innovación se debe proponer para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019?	Proponer la estrategia de innovación necesaria para marcar el posicionamiento de la empresa Sanna Clínica Belén en la Ciudad de Piura- 2019	
--	--	---	--

Anexo 02 Encuesta aplicada a los usuarios



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

N° _____

Encuesta a usuarios de Sanna Clínica Belén Piura

Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.

Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación " ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MARCAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SANNA CLÍNICA BELEN -PIURA 2019.". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.

Escala de medición consta:

(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO - (2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO

DATOS ESPECÍFICOS

ÍTEMS		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
	Estrategias competitivas					
1	Considera que su edad es un factor decisivo para la frecuencia de uso de los servicios de Sanna Clínica Belén					
2	Los servicios que brinda Sanna Clínica Belén son acordes con las necesidades de los miembros de su familia					
3	Considerando su zona de residencia, usted cree que Sanna Clínica Belén le ofrece la mejor propuesta de servicios médicos					
4	En su zona de residencia existen otras clínicas de igual o mejor prestigio que Sanna Clínica Belén					
5	Considera que Sanna Clínica Belén brinda servicios acordes a su nivel social					
6	Los servicios de Sanna Clínica Belén son acordes a su estilo de vida y necesidades					
7	Las características de los servicios médicos brindados en Sanna Clínica Belén son altamente competitivas					

8	Su percepción sobre el servicio que brinda Sanna Clínica Belén es muy buena					
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
9	Considera que la atención al público en Sanna Clínica Belén es muy amable					
10	Considera razonable el tiempo de espera para ser atendido por el especialista médico en Sanna Clínica Belén					
11	Considera que Sanna Clínica Belén Piura ofrece servicios complementarios (como: farmacia, imágenes, laboratorio) de calidad					
12	Los servicios complementarios de Sanna Clínica Belén son suficientes					
13	Sanna Clínica Belén posee el equipamiento técnico necesario para brindar la mejor atención médica a sus pacientes					
14	Considera que los médicos y personal de apoyo de Sanna Clínica Belén tienen el mejor nivel profesional y técnico de Piura					
15	Se ha enterado de los servicios de Sanna Clínica Belén a través de medios de publicidad					
16	Sanna Clínica Belén ofrece promociones de servicios a sus clientes					
	Posicionamiento					
17	Considera que la atención brindada en Sanna Clínica Belén a sus pacientes es personalizada					
18	La atención que recibe en Sanna Clínica Belén satisface sus necesidades personales					
19	Considera que los servicios médicos brindados en Sanna Clínica Belén son altamente confiables					
20	En Sanna Clínica Belén existe una alta capacidad de respuesta ante cualquier emergencia médica					
21	Considera que son ágiles los procesos de atención al paciente en Sanna Clínica Belén					
22	Le resulta más fácil recordar el nombre de Sanna Clínica Belén que el de otras clínicas de Piura					

23	Considera que el nombre de Sanna Clínica Belén se puede relacionar con calidad de servicio					
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
24	Considera que Sanna Clínica Belén tiene una mayor demanda de pacientes que las otras clínicas de la ciudad de Piura					
25	Prefiere usted acudir a Sanna Clínica Belén antes que a otras clínicas de la ciudad de Piura					
26	El personal de Sanna Clínica Belén le atiende con la amabilidad que usted desea					
27	El personal de Sanna Clínica Belén es eficiente en su servicio					
28	Considera que es muy alta la calidad del servicio brindado en Sanna Clínica Belén					

DATOS GENERALES

1. Edad : _____ 3. Estado civil : _____

2. Sexo : _____ 4. Ocupación : _____

Fecha: _____

Anexo 03 Guía de entrevista



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN GUÍA DE ENTREVISTA

Empresa: _____

Aplicada a: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Estrategias competitivas

1. ¿De qué manera asegura Sanna Clínica Belén la competitividad de los servicios médicos que brinda?
2. ¿Existe algún tipo de retroalimentación para evaluar la amabilidad de la atención que el público recibe en Sanna Clínica Belén?
3. ¿Disponen de un protocolo de atención al cliente u otro mecanismo que viabilice el tiempo de espera de un paciente para ser atendido por el especialista médico en Sanna Clínica Belén?
4. ¿Qué servicios complementarios a consultas médicas y hospitalización ofrece Sanna Clínica Belén en la ciudad de Piura?
5. ¿Posee Sanna Clínica Belén una política de renovación de su equipamiento técnico para brindar la mejor atención médica a sus pacientes?
6. ¿Qué tipo de campañas publicitarias realiza Sanna Clínica Belén para dar a conocer sus servicios en la ciudad de Piura?
7. ¿Qué promociones ofrece Sanna Clínica Belén a sus clientes?
8. ¿Existen un plan de calidad de servicio o instrumento similar para asegurar la calidad de atención a los usuarios de los servicios médicos?
9. ¿Cuál es la política de calidad de Sanna Clínica Belén?
10. ¿Cada qué tiempo capacitan a su personal asistencial para asegurar la eficiencia de sus servicios?

Anexo 04 Validaciones de instrumentos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor
 en Ciencias Administrativas N° ANR: A202828 de
 profesión Administ. desempeñándome como Docente T.P.
 en U.C.V. Piura.

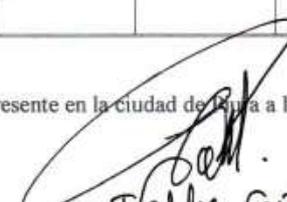
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Encuesta

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

ENCUESTA	DEFICIEN TE	ACEPTAB LE	BUENO	MUY BUENO	EXCELEN TE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 20 días del mes de Mayo
 del Dos mil Diecinueve


 Doctor: Freddy Castillo Palacios
 DNI: 02842237
 Especialidad: Administración / Investigación
 E-mail: fcastilla30@hotmail.com

**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MARCAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SANNA
 CLINICA BELEN-PIURA 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Encuesta

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				92	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				92	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				92	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				92	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				92	



	calidad.																			
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																			92
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																			92
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores.																			92
9 Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																			92

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

20 Mayo
Piura, ... de de 2019.

Doctor:

Freddy William Castillo Palacios

DNI:

02842237

Teléfono:

96958 4019

E-mail:

fcastillo30@hotmail.com



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO con DNI N° 02845588 Doctor
 en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS N° ANR: _____, de
 profesión LIC. EN AD. desempeñándome como DOCENTE
 en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

- Encuesta

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

ENCUESTA	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 20 días del mes de MAYO
 del Dos mil 019 M. de Briceño

Doctor: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO
 DNI: 02845588
 Especialidad: LIC. EN AD.
 E-mail: michedebr@yahoo.es

**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA MARCAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SANNA
 CLINICA BELEN-PIURA 2019”**

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Encuesta

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Bueno 41 - 60				Muy Bueno 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACIÓN		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.																				96	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación.																				97	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems.																				98	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y																				97	

	calidad.																				
6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación.																				97
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.																				97
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores.																				97
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación.																				97

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura 20 de 5 de 2019. *M.R. Palacio de Briceño*
 Doctor: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO
 DNI: 02845588
 Teléfono: 968060260
 E-mail: mechedeb@yahoo.es