



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estrategias de benchmarking competitivo para promover el posicionamiento de la  
empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C., Talara – Piura 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Administración

AUTORA:

Br. Cobeñas Ruiz, Milagros (ORCID: 0000-0003-4874-2364)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Marketing

PIURA – PERÚ

2020

### **Dedicatoria**

A Dios por proveerme de sabiduría  
para desarrollar mi tesis.

A mis padres, por sembrar en mi la  
semilla de buscar la superación.

A mis hijos que son mi motivo de  
superación.

A mi hermano y su familia por su  
apoyo.

Milagros Cobeñas Ruiz

## **Agradecimiento**

A Dios por bendecirme día a día.

A mis padres, a mis hijos por su comprensión y su apoyo incondicional.

A mi hermano y familia.

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo.

## **Página del jurado**


### **Declaratoria de autenticidad**

Quien suscribe, Milagros Cobeñas Ruiz identificada con DNI 42449355 con el propósito de cumplir las disposiciones vigentes establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, por lo cual declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

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

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

Piura, diciembre del 2019



---

**Milagros Cobeñas Ruiz**  
**D.N.I. N° 42449355**

## Índice

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página de jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II.MÉTODO .....	13
2.1. Diseño de investigación.....	13
2.2. Variables de operacionalización.....	13
2.3. Población y Muestra.....	16
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	17
2.5 Procedimientos .....	18
2.6 Métodos de análisis de datos .....	18
2.7 Aspectos éticos .....	18
III. RESULTADOS .....	19
IV. DISCUSIÓN .....	31
V. CONCLUSIONES.....	40
VI. RECOMENDACIONES .....	41
VII.PROPUESTA.....	42
REFERENCIAS .....	56
ANEXOS.....	60
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	61

Anexo 2: Cuestionario.....	62
Anexo 3: Informe de datos complementarios según los resultados .....	64
Anexo 4: Validaciones .....	66
Anexo 5: Confiabilidad .....	76
Anexo 6: Matriz del instrumento.....	78
Anexo 7: Guia de entrevista .....	79
Anexo 8: Informe de resultado de entrevista.....	81
Anexo 9: Evidencia fotográfica.....	83

## Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la calidad del servicio .....	19
Tabla 2 Comparación de los aspectos relacionados a la calidad con los de la competencia .....	20
Tabla 3 Tabla de comparación: Total de las atenciones médicas de la empresa GrupoMédica Empresarial S.A.C. y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes S.A.C. en el primer semestre del año 2019 .....	21
Tabla 4 Tabla de comparación: Total de las atenciones médicas en el servicio de medicina general de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes S.A.C. en el primer semestre del año 2019 ..	22
Tabla 5 Tabla de comparación: Total de atenciones médicas por especialidades de lasempresas Grupo Médico Empresarial S.A.C. y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes S.A.C. en el primer semestre del año 2019 .....	23
Tabla 6 Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la fijación de precios .....	24
Tabla 7 Comparación de los aspectos relacionados a la aceptación de precios con los de la competencia .....	24
Tabla 8 Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la generación de valor agregado .....	25
Tabla 9 Comparación de los aspectos relacionados a la generación de valor agregado con los de la competencia .....	26
Tabla 10 Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la atención el cliente .....	27
Tabla 11 Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la promoción de la empresa .....	28
Tabla 12 Comparación de los aspectos relacionados a la promoción de la empresa con los de la competencias .....	29
Tabla 13 Comparación de los aspectos relacionados a la atención del cliente con los de la competencia .....	30



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, el tipo de investigación que se aplicó es descriptiva con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de tipo transeccional; donde la variable dependiente es el benchmarking competitivo y la variable dependiente el posicionamiento; la población está conformada por 1,021 clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC con una muestra que se obtuvo después de realizar el muestreo aleatorio simple donde la muestra consta de 378 clientes; para el método de análisis y comprobar las hipótesis se utilizó el programa SPSS versión 22 a través del coeficiente de Alfa de Cronbach teniendo como resultado 0.811, así mismo para identificar la actual realidad problemática se realizó un comparativo con tres empresas competidoras del rubro de salud en la ciudad de Talara las cuales son Centro Médico Luz de Esperanza, Clínica Torres, Clínica Tresa lo cual permitió diseñar estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC que serán aplicadas a corto plazo, analizando sus fortalezas, debilidades y sus amenazas para convertirlas en oportunidades, la estrategia a enfocarse es el marketing se debe realizar una campaña publicitaria agresiva por medios de comunicación, redes sociales, volanteo captando pacientes particulares y los afiliados con seguro EPS lo cual incrementará el número de atenciones que dará como resultado mayor rentabilidad a la empresa y lograr un posicionamiento en la mente del cliente.

Palabras claves: Benchmarking competitivo, estrategias, posicionamiento, corto plazo, promover, marketing.

## ABSTRACT

This research work aims to design competitive benchmarking strategies that promote the positioning of the company Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, the type of research that was applied is descriptive with quantitative approach, non-experimental design of transactional type; where the dependent variable is competitive benchmarking and the variable dependent positioning. The population consists of 1,021 customers of the company Grupo Médico Empresa SAC with a sample that was obtained after simple random sampling where the sample consists of 378 customers. For the method of analysis and testing of hypotheses, the SPSS version 22 program was used through the Cronbach Alpha coefficient resulting in 0.811. To identify the current problematic reality, a comparison was made with three competing companies in the city of Talara which are Luz de Esperanza Medical Center, clinic Torres, Clinic Tresa which allowed to design competitive benchmarking strategies that promote the positioning of the company Grupo Médico Empresarial SAC that will be applied in the short term, analyzing their strengths, weaknesses and their threats to convert them into opportunities. The strategy to focus is the marketing should be carried out an aggressive advertising campaign by means of communication, social networks, flyer attracting individual patients and those who have insurance per company with that will increase the number of attentions that will resulting the increase in income to the company and achieve a positioning in the mind of the client.

Keywords: Competitive benchmarking, strategies, positioning, short term, promote, marketing.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, existe un mercado en general muy competitivo, en el sector salud podemos decir que reclaman una asistencia médica cada vez de mayor calidad. Dentro de cualquier estrategia de mejora de calidad se puede mencionar que el benchmarking es una técnica clave para la gestión de las organizaciones que buscan la excelencia por consiguiente tenemos que el benchmarking es una herramienta muy útil, eficiente y factible consiguiendo mejorar los procesos a un costo reducido y en un período de tiempo relativamente corto llegando a ser una metodología de sumo interés para las organizaciones que buscan lograr posicionamiento por delante de su competencia. (Sur, 2018)

Al respecto Martínez (2016) menciona que el benchmarking es una herramienta de mejora continua de la calidad en la práctica médica, en las instituciones de salud constituye una práctica generalmente aceptada, el término de mejores prácticas constituye el concepto central donde se identifica aquellos procedimientos clínicos, organizativos, modos de trabajo, flujo de tareas, sistemas de integración, técnica de toma de decisiones y en general cualquier procedimiento que destaca por determinados efectos que lo hacen superior a los demás y que provoca el interés en terceros, para lograr mayor satisfacción de los pacientes con la misma cantidad de personal o los mismos costos, reducir las listas de espera en los servicios, simplificar procesos como ingresos o egresos de pacientes. La aplicación de benchmarking por parte de los profesionales de salud resulta de gran utilidad, en tanto que permite aprender de las mejores prácticas y obvia la reincidencia en la búsqueda de soluciones a problemas ya abordados.

Schlaghecke y López (2017) informan cómo se legisla y aplica la Vigilancia de Salud de los trabajadores en algunos países de referencia y una comparativa con el marco legislativo español ahondando en las buenas prácticas de gestión dentro del ámbito de la Medicina del Trabajo con la identificación del marco de análisis, configuración de la estructura del análisis, recopilación de información en una muestra de 6 países donde se tiene como resultados que existe similitudes en ciertas normas legislativas en comparación con otros países, la orientación a la prevención secundaria es universal, respecto a la eficacia de las estrategias y prácticas de la

vigilancia de salud que permitan identificar el alcance de los objetivos preventivos de estas prácticas en los países en estudio.

En el marco del posicionamiento Arnone (2018) en su artículo describe que una empresa debe crear una posición en la mente del consumidor donde se considere no solo fortalezas y debilidades propias sino también los de la competencia, expresa que el truco consiste en adoptar esa estrategia básica y mejorarla también señala que el posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente humana mediante la comunicación en el momento preciso y en circunstancias apropiadas.

A nivel nacional, Brito (2018) en su investigación demuestra la relación del benchmarking y competitividad de una empresa con personas que desempeñan labores administrativas y operativas de la empresa demostrando que existe la falta de conocimiento sobre los procesos de benchmarking competitivo no se ejecuta como debe ser, recomendando la realización de capacitaciones y actualizaciones periódicas al personal de la empresa para aplicar el proceso de Benchmarking.

Espinoza (2017) en su artículo señala que el benchmarking competitivo busca medir productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores y realizar la comparación con nuestra empresa para detectar y llevar a cabo las mejoras que van a superar a nuestros competidores, dentro de los diferentes tipos de benchmarking el competitivo puede ser el tipo más complicado con respecto a obtener información de la competencia así como costoso.

Correa (2015) en su informe manifiesta que Piura es una región con 1,814.622 habitantes proyectados a 2013 (INEI 2010) que la convierte en la segunda población más grande del país después de Lima, en un territorio de 3.600 km<sup>2</sup> siendo la quinta región en densidad poblacional, la región Piura se ubica en el 13vo. puesto de 24 departamentos y señala que existe un limitado impacto de gestión de los recursos económicos y financieros del gobierno regional y local-, estos indicadores revelan que las principales deficiencias están en los aspectos institucional, educación, salud, infraestructura y mercado laboral y sólo el entorno económico tiene un aspecto positivo.

En el aspecto local, el Policlínico Grupo Médico Empresarial SAC se encuentra ubicado en Provincia Talara Distrito de Pariñas, Departamento de Piura (Talara cuenta con una población de 129,396 habitantes con una extensión territorial

de 2,799.49 km<sup>2</sup>), cuyo objetivo de negocio es realizar actividades de prevención, diagnóstico y tratamiento dirigida a mantener o restablecer el estado de salud de las personas según Ley General de Salud N° 26842 que rige en nuestro país; en el sector salud se puede evidenciar el incremento de nuevos competidores los cuales están introduciendo nuevos servicios y tecnologías que restan competitividad a la empresa Grupo Médico Empresarial SAC ante lo cual la empresa ha decidido potenciar su competitividad empresarial mejorando sus puntos débiles, analizando la problemática se observo ciertas deficiencias en cuanto a la producción, infraestructura y tecnología de la empresa en estudio que no le permite tener un buen posicionamiento empresarial.

De seguir esta problemática, la empresa Grupo Médico Empresarial corre el riesgo de la pérdida del posicionamiento y dominio frente a sus competidores actuales y de salir del mercado como en el año 2004, ocasionando desbalance económico tanto para sus trabajadores como para los directivos de la empresa.

Las estrategias de benchmarking competitivo consiste primero en investigar, observar, hacer seguimiento a empresas competentes y reconocidas por sus prácticas, procesos, productos, servicios entre otros para tomarlo como referencia y poder aplicar las mejoras en cada aspecto que corresponde y lograr el gran reto del posicionamiento de la empresa en mención, buscando un mayor desarrollo que beneficie tanto a la empresa al lograr ser reconocida localmente y por que no a nivel regional como a la población mediante una atención de calidad a un costo no muy elevado.

En función a los antecedentes internacionales, Ferrari (2017) en su tesis *“Diseño de un modelo de Benchmarking para evaluar la competitividad en el mercado de cirugías del sector privado de salud”* Chile, tiene como objetivo la asimetría de la información (alzas desmedidas y alta dispersión de precios) busca innovar estrategias para reforzar los servicios de atención, desarrolla la metodología de comparación de cirugías relevantes en el mercado, los resultados confirman la existencia de alta variabilidad en los procedimientos dentro de cada prestador y se concluyo que el benchmarking permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado de cirugías lo cual servirá como insumo para la fijación de metas, diseño de estrategias y apoyo en convenios entre prestadores y aseguradoras.

Gómez, Rivera, Rodríguez, y Tapia (2015) en su trabajo de investigación *“Un modelo para la recolección de indicadores de calidad en los servicios gerontológicos”* México, tienen como objetivo reconocer los indicadores de calidad de los servicios en la atención gerontológica, se propone un modelo cualitativo, se concluye que la información establecida con la participación de instituciones, médicos especialistas e investigadores donde se demuestra que es el primer esfuerzo para identificar y después unificar indicadores de los servicios gerontológicos del país tanto en guarderías de paso o permanentes.

Betancourt, Pabón, Campos y Marulanda (2017) en su estudio de investigación *“Plan estratégico de Marketing para posicionar una clínica odontológica”* Bogotá, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico que contribuya al posicionamiento y conocimiento de la clínica se aplica la metodología de marketing basado en el autor Ferrell obteniendo como resultado que existe profesional médico capacitado pero no dispone de personal auxiliar a ello se suma la ausencia de una estructura organizacional jerárquica, se recomendó cambiar el nombre e imagen corporativa así como implementar plan de promoción de ventas, marketing.

En cuanto a antecedentes nacionales Ramirez (2017) en su tesis *“Benchmarking y la calidad en la Clínica Latin Lab SAC – Huacho”* Lima tiene como objetivo establecer la relación entre el benchmarking y la calidad de servicios en la Clínica Latin Lab SAC la metodología es cuantitativa no experimental y diseño transversal, correlacional causal, la muestra que se tomó es el total de la población mediante la encuesta; los resultados indicaron que existe relación entre benchmarking, comunicación, satisfacción del cliente, calidad de servicio, mejora continua, apertura de nuevas ideas, se recomienda la aplicación de benchmarking para una mejora continua.

Trejo (2017) en su investigación *“Estrategias de Benchmarking para mejorar la fidelización de la empresa Premier de los Olivos”* Lima tiene como objetivo proponer estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes, la investigación utilizó el método de sintagma holístico y enfoque mixto de tipo proyectiva y diseño transversal no experimental, tomando como muestra una pequeña población, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, donde se concluyó que la elaboración de un plan de benchmarking para

mejorar puede ser en función a productos, servicios, procesos adecuado para que la marca sea reconocida.

En cuanto al aspecto de posicionamiento de una marca – empresa, Anccasi, Eva, y Tenazo (2018) en su investigación *“Plan estratégico de una clínica privada en el período 2018 – 2022”* Lima tuvieron como objetivo posicionarse como líder por la calidad en la atención, promover la investigación científica a través de sus médicos especialistas y personal calificado, generar una cultura organizacional enfocada en la experiencia positiva para el paciente y mejorar los indicadores financieros, el método que utilizaron fue de las encuestas con una muestra de 173 personas obteniendo como resultados que las personas que acuden a la clínica privada valoran más la calidad de atención, personal médico y la tecnología, el 24 % tiene seguro particular y el 53% con EPS; teniendo como conclusión que los pacientes valoran principalmente la calidad de atención y la especialización de los médicos así como se plantearon estrategias orientadas a la mejora de la calidad de atención al paciente a través de la modernización de los procesos y de una mayor interiorización de la cultura organizacional de la clínica.

En el ámbito local, Valdiviezo y Ventura (2016) en el estudio que realizaron titulado *“Plan de negocios de la nueva Clínica ambulatoria Carita Feliz”* Piura tuvo como objetivo determinar la viabilidad de una nueva clínica en la ciudad de Piura y proponer una nueva estrategia que permita mantener a la clínica líder en el posicionamiento del servicio infantil en la región Piura se utilizó un análisis explorativo y descriptivo de posicionamiento, estrategias de precio y promoción, se maneja el cuestionario como parte de la investigación se concluye que el proyecto es muy sensible a los cambios sin embargo es un proyecto viable y rentable porque existe en el mercado piurano una demanda insatisfecha en cuanto a los servicios de salud.

Hidalgo (2015) en su investigación *“Nivel de satisfacción del usuario de Santa Inmaculada centro de diálisis SAC”* Piura tuvo como objetivo general determinar implementación de estrategias de benchmarking para mejorar el nivel de satisfacción del usuario con un estudio no experimental, transversal, descriptivo aplicando el modelo de Servqual dirigida a la percepción del usuario, los pacientes fueron entrevistados con el cuestionario de Servqual utilizando el método de escalonamiento de Likert; en conclusión los resultados confirman que el servicio

mejora y es bastante satisfactorio confirmado por más del 90% de usuarios con los elementos de tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta por parte de la empresa en estudio.

Ramos (2015) en su investigación *“Propuesta de benchmarking en una empresa procesadora y comercializadora de muebles para mejorar la gestión empresarial y su competitividad” Piura*, tuvo como objetivo proponer una herramienta de benchmarking para mejorar la gestión empresarial y su competitividad, el diseño de investigación utilizado fue descriptivo no experimental, transversal, llegando a la conclusión que el benchmarking permite retener y atraer más clientes lo que origina mayores movimientos de flujo creando mejoras empresariales.

Dentro de las teorías relacionadas al tema, en el marco teórico Chávez (2017) cita a Robert Camp quién manifiesta que Benchmarking Competitivo es la comparación con competidores directos, está directamente relacionado con la motivación con el sentido de buscar la excelencia en sus procesos y la superación de la competencia y aunque puede ser difícil la obtención de información vale la pena hacer el intento.

Vasquez (2016) cita a Chiavenato quien manifiesta que el benchmarking es una herramienta que plasma y da exigencia a tres objetivos: primero tener conocimiento de sus operaciones y dar evaluación a sus aspectos fuerte y débiles; el segundo concretar medidas de desempeño y hacer un diagnóstico de sus debilidades y el tercer objetivo conocer la competitividad de las organizaciones que son líderes en el mercado para que pueda distinguir sus habilidades, conocer sus puntos potenciales y débiles haciendo una comparación con sus potencialidades, influenciarse en ello y superarlos.

Martinez (2016) cita a Spendolini manifestando que el benchmarking competitivo constituye un factor importante para la toma de decisiones, las acciones de desarrollo y por consiguiente en los resultados si se detallan métodos de calidad, eficiencia y costos; para muchos implica hacer comparaciones sistemáticas a organizaciones, instituciones o servicios líderes de la rama o especialidad pero lo importante del Benchmarking competitivo es un proceso sistemático y continuo para identificar información específica de los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa que son reconocidas como representantes de las mejores



prácticas para comparar, con el propósito de ejecutar perfeccionamientos en la organización. Permite una visión más amplia a la vez que es más difícil porque la competencia muchas veces no comparte información, se requiere personal con compromiso de trabajo para ejecutar la recolección de información.

Las características que destacan en el benchmarking competitivo son: es un proceso sistemático y estructurado por la metodología a seguir; observa, mide y compara la manera de actuar con las prácticas de la competencia que es la esencia del benchmarking; accede efectuar de una mejor manera los procedimientos, mejores recursos, uso de tecnologías, prácticas; es decir reingeniar los procesos con el objetivo de reactualizarnos cada vez que se concluya un proceso de benchmarking.

Benchmarking competitivo constituye una práctica proactiva encaminada al mejoramiento continuo, sus dimensiones según Ramirez (2017) son: la calidad de servicio: permite conocer el nivel en que el cliente considera que la calidad de servicio prestado por la empresa es mejor que la competencia, permite recoger información sobre los procesos del mercado de consumidores, competidores que representan una amenaza así como realizar un seguimiento al crecimiento; productividad: permite evaluar la producción que es importante para la toma de decisiones de la empresa, también se considera a los precios: se mide como influye en la permanencia de los clientes con la empresa en estudio permitiendo optimizar los procesos de estandarización de precios en comparación con la competencia.

Trejo (2017) en su investigación cita a Spendolini para mencionar las cinco etapas del proceso de benchmarking: determinar a que se le va hacer benchmarking, en este contexto se analiza el proceso o actividades que requieren ser mejoradas; formar un equipo de benchmarking, conformado por individuos de diferentes especialidades comprometidos en la investigación a conciencia y con sentido; identificar los socios de benchmarking “Mejor de su clase” ponerse en contacto con socios potenciales enviando encuestas o estableciendo entrevistas definitivas así tenemos a los sectoristas, supervisores, normas reglamentos,literaturas por nombras algunas; recopilar y analizar la información se debe seleccionar los métodos que se utilizarán de acuerdo al protocolo establecido para luego realizar un resumen de análisis de la información; por última etapa tenemos actuar, es este aspecto es necesario implementar las mejores propuestas en la empresa según los

requerimientos mediante un informe o recomendaciones para implementar los cambios en la organización.

Vásquez (2018) cita las cinco fuerzas de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores (economías de escala, diferenciación del producto, política gubernamental, entre otros); rivalidad entre los competidores (Precios, campañas publicitarias, promociones); poder de negociación de los compradores (Productos sustitutos, diferenciación del servicio, costo); amenaza de ingreso de productos sustitutos (Productos sustitutos con tecnología más avanzada o con precios más bajos).

Para Ascona (2018) el indicador tiempo de espera se sintetiza como el tiempo que un usuario espera en cola hasta recibir el servicio o atención de salud, el cual se define como un indicador clave para la evaluación de la calidad de servicio. El promedio de espera en el área de admisión debería ser menos de 7 minutos, el tiempo de la consulta es dependiendo el estado que requiera cada paciente como mínimo es de 20 minutos y el tiempo promedio en farmacia es de 20 minutos.

Maggi (2018) señala la calidad profesional del médico es la posesión de habilidades requeridas con el conocimiento necesario para la correcta ejecución se medirá la percepción del paciente y familiares con respecto a la atención del profesional médico, quien le debe brindar confianza reflejando seguridad, saber manejar las situaciones críticas así como las situaciones donde el usuario no tiene de que preocuparse.

Para Podestá (2012) la calidad de los procesos es una sucesión de labores organizadas y repetitivas que causan una consecuencia determinada, agregado a ello la estandarización de los métodos permite minimizar el error y garantiza que los procesos se realicen de manera efectiva. Debe existir equilibrio entre la calidad del recurso humano y la calidad de los procesos.

Calidad de servicio del personal asistencial y de admisión: es una herramienta de mejora, desarrollo y cotejo en las diferentes instituciones en base a la confiabilidad, amplitud de resoluciones, amparo, cordialidad y componentes físicos mediante los cuales se evalúa la disposición en una consulta asistencial para elevar la percepción de los clientes positivamente.

Con respecto al total de pacientes atendidos en el sector de salud se refiere a la razón de la cantidad producida sea por un periodo determinado, por servicio de

medicina general o por especialistas entre otros factores, lo cual depende de la tecnología (capital físico) y formación del personal (capital humano).

El precio es un indicador que influye en la permanencia de los clientes en el centro médico, es la cantidad que paga el cliente por un servicio médico. Se medirá la percepción del cliente acerca del incremento del costo de los servicios médico y se analizará si está de acuerdo con el precio fijado.

Campañas médicas y las charlas de concientización forman parte del valor agregado, que son realizadas por un proceso de aplicación de técnicas: investigación, análisis, planificación, diseño, ejecución, control y evaluación de diferentes temas con el objetivo de promover la prevención de diferentes enfermedades así como diferente tipos de dietas entre otros temas.

Servicio de atención médica a domicilio y entrega de medicina, este servicio está orientado a la resolución de enfermedades agudas de baja complejidad, atenciones brindadas con el mismo profesionalismo y cordialidad que caracteriza a la empresa; estas atenciones son solicitadas para pacientes adulto mayor y para niños, siendo los meses de otoño e invierno donde solicitan más atenciones.

Amabilidad del personal, todo cliente debe ser tratado de manera cordial y amable, es en base a eso que se evalúa la calidad de atención en general; en algunos hospitales el personal no brinda un trato amable llegando al punto que el cliente se retire del establecimiento sin pasar su consulta médica.

Druker (1990) manifiesta que la respuesta efectiva es la actitud que muestran los integrantes de la empresa para ayudar al cliente y dar una prestación rápida, asimismo se considera el cumplimiento a tiempo de los compromisos obtenidos.

Para Druker (1990) la empatía es ponerse en el lugar del cliente para tratar de entender su malestar lo que conlleva a brindar una atención personalizada, se debe ser cortés y brindar seguridad. Donde se transmite la total disposición de la empresa en la atención a sus clientes y que el personal al comunicarse con el cliente comprenda las necesidades personales.

Las estrategias de retención al usuario es la identificación de los actuales clientes más frecuentes, la recuperación y captación de nuevos clientes.

Estrategias de marketing se debe determinar el público objetivo para crear valor para el cliente logrando posicionar el producto o servicio a promocionar.

En el contexto del posicionamiento Cordal (2015) según su estudio realizado refleja que en las últimas décadas se ha introducido una nueva estrategia de marketing en el mundo empresarial como es el “Posicionamiento”, fue Jack Trout quien aplicó por primera vez el término en sus artículos de la revista “Ad Age” en 1969; por lo tanto, el posicionamiento se describe como un proceso de penetración en la mente del cliente potencial mediante un proceso de comunicación con estrategias de innovación para hacer el producto o servicio más atractivo.

Muñiz citado por Cordal (2015) menciona que la comunicación es una herramienta estratégica de toda empresa que busca posicionarse en el mercado, lo cual no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito; el posicionamiento consiste en un proceso de comunicación de las particularidades que oferta la empresa, proyectando la imagen hacia el exterior que busca cumplir con las necesidades de los clientes.

Sanchez (2018) menciona a Kotler quien sustenta que el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial que esta destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente de nuestro público objetivo; es un proceso o sistema organizado que busca ubicar un producto, marca, empresa, idea, país o incluso un individuo en la mente del consumidor

La importancia del posicionamiento según Sánchez (2018) está orientada a crear y mantener en la mente del cliente un concepto (marca) del producto o servicio de la empresa con relación a la competencia, mantener una posición distinguible en el mercado objetivo realizando actualizaciones cada cuatro o cinco años si no se quiere correr el riesgo de perder identidad.

Dentro de las características del posicionamiento podemos mencionar que: aumenta la rentabilidad al tener una meta correcta buscando maximizar el valor recibido por los clientes para mantener a la empresa en el tiempo, nos diferencia de la competencia “Ser el único es mejor que ser el mejor” al ofrecer un valor distinto a la competencia, permite establecer el valor agregado mediante la creación de ofertas, promociones para los clientes, proceso de mejora continua reforzando al equipo con los objetivos de la empresa e innovación.

Dentro de las dimensiones del posicionamiento Yarma (2018) menciona: Valor agregado: Permite conocer el grado de diferenciación con la competencia; atención al cliente: permite analizar la conformidad del cliente con la atención

recibida en la empresa brindando una atención personalizada tanto para los servicios de atención médica como para sus sugerencias o reclamos; promoción: para determinar el nivel de aceptación de la promoción brindada por la empresa y evaluar que tan identificados están con la empresa.

En la formulación del problema, tenemos como pregunta general: ¿Qué estrategias de benchmarking competitivo son necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019?; así como para los problemas específicos de la variable Benchmarking competitivo las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?, ¿Cuál es el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?, ¿Cuál es nivel de aceptación de los precios la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?. Para la variable dependiente: Posicionamiento se planteó las siguientes preguntas: ¿Cuál es la percepción sobre el valor agregado del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?, ¿Cuál es el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?, ¿Cuál es la percepción del cliente respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?.

La presente investigación tiene justificación teórica porque es motivo de reflexión y debate sobre la utilidad de los lineamientos de la teoría de las variables de benchmarking competitivo y posicionamiento porque se considera que es un medio de mejora continua y evaluación en el corto y largo plazo; justificación práctica porque las estrategias que se plantean son aplicables y mejora la competitividad de las organizaciones de hoy en día; tiene justificación social participan clientes de diferentes niveles sociales que permitan obtener datos para investigaciones futuras, justificación económica mediante el presente estudio las empresas tendrán en cuenta las estrategias aplicadas y logren obtener mayores beneficios económicos alcanzando un mejor posicionamiento dentro un mercado competitivo.

En la formulación de hipótesis general tenemos: Las estrategias de benchmarking competitivo necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019 son: calidad de servicio y los precios; y las hipótesis específicas: H<sub>1</sub> Existe un alto nivel de calidad

de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, H<sub>2</sub> Existe un alto nivel de producción en la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, H<sub>3</sub> El nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 es alto, H<sub>4</sub> La percepción sobre el valor agregado del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 es positiva, H<sub>5</sub> existe un alto nivel de conformidad del cliente respecto a la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, H<sub>6</sub> Existe una percepción positiva de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019.

Como objetivo general se formula: Identificar las estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019; y cómo objetivos específicos de la variable Benchmarking competitivo tenemos: Determinar el nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, evaluar el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, determinar el nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019. Para la variable dependiente posicionamiento, los siguientes objetivos: identificar la percepción sobre el valor agregado de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, determinar el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, identificar la percepción de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

Es descriptivo porque especifica las características de procesos, servicios, personas entre otros que serán analizados para obtener resultados. Según Hernández (2006) es de enfoque cuantitativo por el enfoque de investigación secuencial de un problema y que en base a revisión bibliográfica se diseña un marco teórico, se recolecta datos y se pretende explicar la realidad de la empresa frente a sus competidores.

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

Diseño no experimental de enfoque transeccional porque no se ejecuta modificaciones intencionadas de las variables en estudio las cuales se realizan en un tiempo determinado.

### **2.2. Operacionalización de variables**

#### **2.2.1. Variables**

##### **Variable Independiente: Benchmarking Competitivo**

Spendolini (2010) implica hacer comparaciones sistemáticas a organizaciones, instituciones o servicios líderes de la rama o especialidad pero lo importante es la capacidad para identificar sus mejores prácticas, analizar en que medida pueden servir y de que forma se pueden adaptar a las características de la organización en estudio.

##### **Variable Dependiente: Posicionamiento**

Kotler (2018) quien sustenta que el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial que esta destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente de nuestro público objetivo; es un proceso o sistema organizado que busca ubicar un producto, marca, empresa, idea, país o incluso un individuo en la mente del consumidor.

## 2.2.2. Matriz de Operacionalización

**Variable Independiente:** Benchmarking Competitivo

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Escala de Medición
Benchmarking Competitivo	Spendolini (2010) Benchmarking competitivo es un proceso sistemático y continuo para identificar información específica de los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas para comparar, con el propósito de realizar mejoras en la organización.	Calidad de servicio.	Se midió el nivel de la calidad de servicio en comparación con la competencia, se aplicó un cuestionario.	Tiempo de espera para la atención.	Ordinal
				Calidad profesional del médico.	
				Calidad de los procesos de atención.	
				Calidad del servicio del personal asistencial y de admisión.	
		Producción	Se midió el nivel de producción de la empresa, datos obtenidos de la data de la empresa.	Total de pacientes atendidos en el primer semestre	Escala de razón
				Total de pacientes atendidos por medicina general	
				Total de pacientes atendidos por especialidades	
		Precio	Se midió el nivel de aceptación de los precios de la empresa en comparación con la competencia, se aplicó un cuestionario.	Precio de servicio de Laboratorio	Ordinal
				Precios de los servicios médicos	
				Precio de medicamentos	
Precio por servicio de imágenes RX.					

*Fuente:* Elaborado por el autor



**Variable Independiente:** Posicionamiento

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Escala de Medición
Posicionamiento	Kotler (2018) sustenta que el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a ocupar un lugar en la mente de nuestro público objetivo (ubicar un producto, marca, empresa, idea, país o incluso un individuo)	Valor agregado	Se midió el nivel de percepción del valor agregado de la empresa, se aplicó un cuestionario.	Campañas médicas	Ordinal
				Charlas de concientización	
				Servicio a domicilio de consultas y entrega de medicina	
		Atención al cliente	Se midió el nivel de conformidad el cliente con la atención recibida, se aplicó un cuestionario.	Amabilidad del personal	Ordinal
				Respuesta efectiva	
				Empatía con el paciente	
		Promoción	Se midió el nivel de percepción de los clientes respecto a la promoción de la empresa, se aplicó un cuestionario.	Estrategias de retención al usuario	Ordinal
				Disposición para recomendar al centro.	

*Fuente: Elaborado por el autor*

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### 2.3.1. Población

La población de estudio está conformada por los pacientes atendidos en la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. durante el primer semestre del presente año, como a continuación se detalla, datos obtenidos de la base de datos de la empresa:

MES	Nº PACIENTES
Enero	203
Febrero	181
Marzo	200
Abril	139
Mayo	152
Junio	146
<b>TOTAL</b>	<b>1,021</b>

### 2.3.2. Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se consideró y aplicó la siguiente fórmula, con un nivel de confianza de 95%, un margen de error del 4% así tenemos:

$$n = \frac{N x Z^2 x P x Q}{[ME^2 (N - 1)] + Z^2 (P)(Q)}$$

Dónde:

n: Muestra

N=Población: 1 021

ME= Margen de Error 0.04 (4%)

Z= Nivel de Confianza 1.96 (95%)

P= 0.5

Q= 0.5

Reemplazamos:

$$n = \frac{1\,021 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.04^2 (1021-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 378 \text{ pacientes}$$

Para una población de 1,021 pacientes, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de estimación de 0.04%, es necesario encuestar a un total de 378 pacientes.

### **2.3.3. Muestreo**

Obtenida la población y la muestra, se trabajó con un muestreo no probabilístico eligiendo el muestreo por conveniencia (causal o incidental) por ser una técnica fácil, económica y no requiere mucho tiempo.

- **Criterios de inclusión**

Pacientes mayores de 18 años hasta los 65 años.

Clientes del primer semestre del presente año

Sexo masculino y femenino.

Pertenecen a aseguradoras y particulares.

Pertenecientes a los diferentes distritos de la Provincia de Talara.

- **Criterios de exclusión**

Pacientes menores de 5 años y mayores de 66 años.

Pacientes discapacitados, iletrados.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas**

**Encuesta:** Técnica de tipo cuantitativo utilizada para recolectar datos precisos de la muestra que nos permite determinar los factores que inciden respecto a las dimensiones e indicadores de las variables Benchmarking Competitivo y Posicionamiento.

**Entrevista:** Técnica de tipo cualitativa en base a las dimensiones e indicadores de las variables en estudio para conocer la realidad de la problemática de la empresa.

### **2.4.2 Instrumentos**

**Cuestionario:** Aplicado a personas mayores de 18 años hasta los 60 años que serán medidos mediante la escala de Likert, se aplicará un cuestionario de 16 preguntas concernientes a las dimensiones e indicadores de las variables.

**Guía de entrevista:** Aplicada a la Representante Legal de la empresa, en base a las dimensiones e indicadores de las variables mediante un diálogo que permitió recolectar información necesaria para la investigación.

### **2.4.3. Validez**

El instrumento se validó a través del criterio de tres jueces, que analizaron la coherencia y pertinencia de las preguntas en relación con los indicadores y objetivos planteados.

### **2.4.3 Confiabilidad**

Se realizó una prueba piloto con 38 cuestionarios, verificados mediante el indicador Alfa de Cronbach obteniendo como resultado 0.80 que es un rango de confiabilidad Alta que garantizó la aplicación del instrumento.

### **2.5 Procedimiento**

Las 378 encuestas se aplicaron a clientes en diferentes días según las atenciones de los servicios de Medicina General y Especialidades que se brindan en la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C., con el propósito de recolectar la información y realizar la investigación; la entrevista se aplicó a la Representante legal de la empresa para adquirir información necesaria para el estudio.

### **2.6 Método y análisis de datos**

Se realizó en base a las variables en estudio aplicada los clientes del primer semestre del presente año y por medio de tablas de porcentualidad se representan los resultados de la aplicación del cuestionario medidos a través de la escala de Likert que comprendió 4 alternativas realizando el procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS 22 para establecer la confiabilidad y el programa Excel 2013 de Windows 10 para los análisis correspondientes a la tabulación.

### **2.7 Aspectos éticos**

Se respeta el derecho de autor con el uso de citas y referencias bibliográficas aplicando las normas APA de los autores consultados para la realidad problemática, antecedentes y marco teórico de la presente investigación.

### III. RESULTADOS

Los siguientes resultados se han obtenido del procesamiento en SPSS 22.0 de los datos recolectados con el cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara (desde el 01 al 31 de octubre del 2019) y la entrevista realizada a la Representante Legal de la empresa. Son mostrados e interpretados según los objetivos de la investigación.

#### 3.1. Determinar el nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019

**Tabla 1. Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la calidad del servicio**

Aspectos (n=378)	Media	Desviación estándar
1. El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido	2,8	,4
2. El proceso de atención (solicitud de consulta / Triaje / Farmacia / Laboratorio y caja)	2,7	,5
3. El nivel de los profesionales médicos que atiende a los pacientes	3,0	,2
4. El nivel profesional del personal asistencial y administrativo	2,9	,3

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

De acuerdo a los resultados, los promedios obtenidos en los aspectos de la calidad del servicio, son de alrededor de 3 puntos, dejando en evidencia que en este aspecto del Benchmarking competitivo, la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara, se encuentra mejor que la competencia; los aspectos que integran esta percepción son el tiempo de espera para ser atendido, el proceso de atención (solicitud de consulta/Triaje/Farmacia/laboratorio y Caja), calidad de los profesionales médicos y del personal asistencial y administrativo que atienden a los pacientes.

La calidad del servicio es un factor clave para enfrentar a mercados competitivos y globalizados; consiste en brindar un servicio de manera que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente. La calidad del servicio es el resultado de la evaluación que hacen los clientes o consumidores en relación al servicio recibido; si la experiencia

es positiva y cumple sus expectativas, el servicio es de calidad. Para lograr brindar un servicio de calidad las empresas tienen que adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a las necesidades del cliente y así ponerse por delante de la competencia. Los resultados indican que la empresa investigada brinda un servicio de mejor calidad que la competencia, el que se refleja en el tiempo para ser atendidos, en el mismo proceso para ser atendido, incluyendo la solicitud de consulta, el triaje, farmacia, laboratorio y caja, que son valorados mejor que los de la competencia. También destaca el profesionalismo de los médicos y del personal asistencial y administrativo, que también son calificados mejor que los de la competencia.

**Tabla 2. Comparación de los aspectos relacionados a la calidad con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
1. El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido	0	0,0%	4	1,1%	62	16,4%	312	82,5%
2. El proceso de atención (solicitud de consulta / Triaje / Farmacia / Laboratorio y caja)	0	0,0%	3	0,8%	107	28,3%	268	70,9%
3. El nivel de los profesionales médicos que atiende a los pacientes	0	0,0%	0	0,0%	14	3,7%	364	96,3%
4. El nivel profesional del personal asistencial y administrativo	0	0,0%	0	0,0%	41	10,8%	337	89,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados de la tabla anterior muestran la comparación de la calidad del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara, con los que ha recibido de la competencia; muestran que la mayoría de pacientes, 82.5%, considera que el tiempo de espera para ser atendido es mejor que el de la competencia; el 70.9% considera que el proceso de atención, incluyendo la solicitud de consulta, triaje, farmacia, laboratorio y caja, también es mejor que el de la competencia; otros dos aspectos que tienen el mismo patrón de comportamiento son

el nivel de los profesionales médicos y del personal asistencial y administrativo, que según el 96.3% y 89.2%, superan a los profesionales de la competencia.

### **3.2. Evaluar el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019**

Es la contabilización de las atenciones bajo la modalidad de consulta médica ambulatoria; es una medida del volumen de la producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara Piura 2019. El método de cálculo es: Suma de consultas médicas ambulatorias en general, así como suma de consultas médicas ambulatorias en el servicio de Medicina General realizadas en el primer semestre del presente año y la suma de consultas médicas ambulatorias por cada especialidad médica en el primer semestre del presente año.

El Registro Diario de Consultas Médicas Ambulatorias es el instrumento mediante el cual se obtiene este indicador, que se usa para medir el volumen de producción de la empresa considerando la totalidad del mismo, la totalidad de atendidos por medicina general y por especialidad.

**Tabla 3. Tabla de comparación: Total de las atenciones médicas de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes SAC en el primer semestre del año 2019**

<b>MES</b>	<b>N° PACIENTES Grupo Médico Empresarial SAC</b>	<b>N° PACIENTES Ser. Médicos Integrales Luzdes SAC</b>
Enero	203	185
Febrero	181	102
Marzo	200	201
Abril	139	200
Mayo	152	208
Junio	146	213
<b>TOTAL</b>	<b>1,021</b>	<b>1,109</b>

Fuente: Registro diario de consultas médicas.

La tabla muestra la producción total de cada establecimiento en la modalidad de consulta médica ambulatoria de ambos establecimientos, se observa que la empresa de la competencia lleva ventaja en el número de pacientes atendidos en el primer semestre en un porcentaje del 10.86%, lo cual refleja que la empresa Grupo Médico Empresarial se encuentra dentro del mercado competitivo del sector salud, aunque debe seguir trabajando para superar a la competencia. Evaluando de manera general la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, aunque su número de atenciones es bueno debe aplicar estrategias para llegar a superar y tener un nivel óptimo ganando posición en un sector competitivo.

**Tabla 4. Tabla de comparación Total de las atenciones médicas en el servicio de Medicina General de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes SAC en el primer semestre del año 2019.**

MES	N° PACIENTES	N° PACIENTES
	Grupo Médico Empresarial SAC	Ser. Médicos Integrales Luzdes SAC
Enero	115	35
Febrero	110	25
Marzo	117	45
Abril	137	37
Mayo	127	40
Junio	122	38
<b>TOTAL</b>	<b>728</b>	<b>265</b>

Fuente: Registro diario de consultas médicas.

Los resultados demuestran que la mayoría de los pacientes un 36% más que la competencia, hace uso del servicio de atenciones médicas ambulatorias de Medicina General de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, es la atención brindada por un profesional médico en un consultorio externo, cabe señalar que los pacientes destacan el profesionalismo y experiencia del profesional médico que se refleja en la asertividad y efectividad con que se recuperan de su cuadro clínico así como los horarios establecidos de los médicos. Los datos recolectados son esenciales para la gestión de la empresa, para la planificación y programación local.



**Tabla 5. Tabla de comparación Total de las atenciones médicas por especialidades de las empresas Grupo Médico Empresarial SAC y la empresa Servicios Médicos Integrales Luzdes SAC en el primer semestre del año 2019.**

MES	Nº PACIENTES	Nº PACIENTES
	Grupo Médico Empresarial SAC	Ser. Médicos Integrales Luzdes SAC
Enero	52	153
Febrero	43	152
Marzo	46	138
Abril	41	149
Mayo	57	123
Junio	54	129
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>844</b>

Fuente: Registro diario de consultas médicas.

La información de la tabla 5 permite apoyar los procesos de planeamiento, gestión y evaluar las políticas de la empresa, se observa que, en cuanto a las especialidades médicas, la competencia lleva gran ventaja a la empresa Grupo Médico Empresarial SAC en un 34%, según investigaciones, las atenciones médicas por especialidad realizadas por la competencia son realizadas en campañas por diversos sectores de la ciudad a diferencia de la empresa en estudio que las atenciones son brindadas dentro de su local institucional, por lo tanto no basta con conocer la cantidad de consultas sino también las características de la población atendida. La demanda de atenciones por especialistas debe estar influenciada por las características demográficas, socioeconómicas de la población de la provincia de Talara y sus distritos, otro factor investigado en este aspecto es que los pacientes manifiestan que los médicos especialistas de la competencia son rotativos.

**3.3. Determinar el nivel de aceptación de los precios de la empresa  
Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura**

**Tabla 6. Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la fijación de precios**

Aspectos (n=378)		Media	Desviación estándar
5.	La relación precio-calidad de los servicios en el laboratorio	2,5	,6
6.	La relación precio-calidad de los servicios médicos	2,5	,6
7.	La relación precio-calidad de los medicamentos	2,6	,5
8.	La relación precio-calidad de los servicios de rayos X	2,4	,5

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Con respecto a la estrategia de precios, los promedios de alrededor de 3 puntos, dejan en claro que los pacientes consideran que la relación precio con la calidad de los servicios de laboratorio, así como con la calidad de los servicios médicos y de los medicamentos, es mejor que el que ofrece la competencia; en cambio, la relación precio-calidad de los servicios de rayos X, en general es igual que los de la competencia.

**Tabla 7. Comparación de los aspectos relacionados a la aceptación de precios con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
5. La relación precio-calidad de los servicios en el laboratorio	0	0,0%	17	4,5%	171	45,2%	190	50,3%
6. La relación precio-calidad de los servicios médicos	0	0,0%	15	4,0%	143	37,8%	220	58,2%
7. La relación precio-calidad de los medicamentos	0	0,0%	13	3,4%	111	29,4%	254	67,2%
8. La relación precio-calidad de los servicios de rayos X	0	0,0%	1	0,3%	219	57,9%	158	41,8%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

En la tabla se da cuenta la percepción de los pacientes por la fijación de precios; sólo el 50.3%, considera que la relación precio-calidad de los servicios en el laboratorio es mejor que los de la competencia, mientras que el 45.2%, considera que

es igual, el 4.5% refiere que es peor. Con respecto a la relación precio-calidad de los servicios médicos, el 58.2% considera que es mejor que la de la competencia, mientras que el 37.8% cree que es igual y el 4%, afirma que es peor. La relación precio-calidad de los medicamentos, es mejor que los de la competencia para el 67.2%, el 29.4% considera que es igual y para el 3.4% es peor. La relación precio-calidad de los servicios de rayos X, el 41.8% es mejor que el de la competencia, mientras que para el 57.9% es igual; solo un paciente indica que es peor.

El precio es otro de los aspectos claves en el benchmarking competitivo; su estructura debe guardar consonancia con los de la competencia para así obtener una ventaja competitiva. Los resultados de la investigación indican que la relación precio-calidad de los servicios de laboratorio, de los servicios médicos y de los medicamentos, de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara, son mejores que los de la competencia, en cambio, el precio-calidad de los servicios de rayos X, son considerados que están a la par con los de la competencia; éste es el aspecto que la empresa debería mejorar, para lograr una mejor posición en el mercado.

### **3.4. Identificar la percepción sobre el valor agregado que maneja la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019**

**Tabla 8. Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la generación de valor agregado**

Aspectos (n=378)		Media	Desviación estándar
9.	Considera importante las campañas médicas que realiza Grupo Médico Empresarial SAC	2,6	,9
10.	Considera importante las charlas de concientización que brinda Grupo Médico Empresarial SAC	2,5	,9
11.	La atención médica y la entrega de medicina a domicilio que brinda Grupo Médico Empresarial SAC, es importante para Ud.	2,9	,4

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

El estudio también muestra que, en lo relacionado a los aspectos de la generación de valor agregado, los promedios son cercanos a los 3 puntos, evidenciando que en general, las campañas médicas, las charlas de concientización, la atención médica y la entrega de medicina a domicilio que realiza Grupo Médico Empresarial SAC, son mejores que las de la competencia. Por medio del valor

agregado se puede ingresar a nuevos sectores de la población, desarrollar nuevos servicios médicos, ofrecer precios flexibles, ofrecer un valor agregado con marca propia para las atenciones a domicilio complementándolo con el servicio de ambulancia de ser necesario trasladar al paciente a un centro de mayor complejidad.

**Tabla 9. Comparación de los aspectos relacionados a la generación de valor agregado con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
9. Considera importante las campañas médicas que realiza Grupo Médico Empresarial SAC	28	7,4%	28	7,4%	28	7,4%	294	77,8%
10. Considera importante las charlas de concientización que brinda Grupo Médico Empresarial SAC	34	9,0%	7	1,9%	64	16,9%	273	72,2%
11. La atención médica y la entrega de medicina a domicilio que brinda Grupo Médico Empresarial SAC, es importante para Ud.	0	0,0%	6	1,6%	31	8,2%	341	90,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados del estudio dan cuenta que para el 77.8% de los pacientes, las campañas médicas que realiza Grupo Médico Empresarial SAC, son mejores que los de la competencia, mientras que para el 7.4% son iguales y para la misma cifra son peores. El otro 7.4%, refiere que no utiliza servicios de la competencia. En relación a las charlas de concientización, el 72.2%, considera que éstas son mejores que las que brinda la competencia, mientras que para el 16.9% son iguales y para el 1.9%, son peores; el 9%, no ha recibido este tipo de charlas de la competencia. La atención médica y la entrega de medicina a domicilio que brinda Grupo Médico Empresarial SAC, es mejor que el de la competencia, para el 90.2%, mientras que para el 8.2% es igual y para el 1.6% es peor.

Uno de los aspectos que permiten el posicionamiento de una marca en la mente del consumidor es añadir valor agregado a un producto o servicio, es decir, agregar algunos elementos adicionales al servicio que llamen su atención, de manera que lo hagan más atractivo e incrementen sus expectativas sobre los beneficios que

obtendría del servicio, en relación a los que brinda la competencia. El estudio indica que la empresa Grupo Médico Empresarial SAC tiene buenas estrategias de posicionamiento, a través de campañas médicas, charlas de concientización y atención médica y entrega de medicinas a domicilio; sin embargo, se debe innovar el valor agregado cada cierto tiempo.

**3.5. Determinar el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019**

**Tabla 10. Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la atención al cliente**

Aspectos (n=378)		Media	Desviación estándar
12.	El personal de Grupo Médico Empresarial SAC se muestra amable durante su atención	2,8	,6
13.	El personal de Grupo Médico Empresarial SAC muestra interés para solucionar los problemas que se presentan en su atención	2,8	,4
14.	Considera que el personal de la empresa es comprensible ante la situación que Ud. presenta	2,9	,4

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los aspectos relacionados a la atención al cliente, también reciben una percepción promedio cercana a los 3 puntos, indicando que el personal del Grupo Médico Empresarial SAC se muestra más amable que el de la competencia; lo mismo sucede con el interés del personal para solucionar los problemas que se presentan en su atención y con la capacidad de la empresa para comprender la situación que presenta el paciente.

Los clientes consideran que la atención brindada por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC cumple sus expectativas considerando la amabilidad, interés por solucionar los problemas presentados y la comprensión del personal de la empresa logrando diferenciarse de la competencia. Son aspectos importantes para lograr el posicionamiento de la empresa en la mente del cliente.

**3.6. Identificar la percepción de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019.**

**Tabla 11. Resumen descriptivo de la percepción de los clientes por los elementos de la promoción de la empresa**

Aspectos (n=378)	Media	Desviación estándar
15. Considera que siempre es importante contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC	2,2	,8
16. Recomendaría la promoción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades.	2,9	,4

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Con relación a la importancia de la promoción, el estudio muestra una percepción promedio de 2 y 3 puntos; el primer valor significa que los pacientes mayormente consideran que siempre es importante contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda como promoción la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, indicando que este tipo de tarjeta es mejor que la que brinda la competencia puesto que el pago es de 25 soles mensuales a comparación con la competencia donde deben cancelar por inscripción 35 soles y mensual va desde los 35 soles hasta los 50 soles de acuerdo a la edad y por integrante el costo varia desde 100 soles hasta 120 por 4 integrantes de la familia;

En cuanto a la posibilidad de recomendar la promoción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades, el promedio cercano a los 3 puntos define que si es recomendable la promoción realizada por la empresa.

**Tabla 12. Comparación de los aspectos relacionados a la promoción de la empresa con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
12. Considera que siempre es importante contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC	6	1,6%	71	18,8%	137	36,2%	164	43,4%
13. Recomendaría Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades para atención médica	0	0,0%	10	2,6%	12	3,2%	356	94,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

En opinión del 43,4%, contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC es más importante y mejor que la competencia en cambio para el 36.2% manifiesta que brinda los mismos beneficios y para el 18,8% trae menos beneficios que los de la competencia.

También se demuestra en el estudio, que casi la totalidad de pacientes, el 94.2% recomendarían la promoción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades a comparación con la competencia.

Para lograr el posicionamiento de una marca, no es suficiente lograr la satisfacción del cliente, es solo un primer paso pero la promoción de la empresa va más allá, implica que frente a cualquier oferta de la competencia el cliente no cambia la imagen que tiene frente a cualquier oferta de la competencia, el cliente no cambia la imagen que tiene de la empresa y sigue requiriendo los servicios; para lograr la aceptación de la promoción debe tratar de adaptar el servicio a las necesidades y expectativas de los clientes. El estudio indica que las estrategias de la promoción para la aceptación de la tarjeta de asistencia médica con un descuento del 15% es considerada igual a las ofertas que tiene la competencia y aún no es una estrategia que contribuya a la fidelización del cliente; no obstante, la imagen que los clientes tiene de la empresa hace que estén más dispuestos a recomendarla a sus amistades en relación con la competencia.

**3.7. Identificar las estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019**

**Tabla 13. Comparación de los aspectos relacionados a la atención del cliente con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
1. El personal de Grupo Médico Empresarial SAC se muestra amable durante su atención	0	0,0%	23	6,1%	46	12,2%	309	81,7%
2. El personal de Grupo Médico Empresarial SAC muestra interés para solucionar los problemas que se presentan en su atención	0	0,0%	0	0,0%	86	22,8%	292	77,2%
3. Considera que el personal de la empresa es comprensible ante la situación que Ud. presenta	0	0,0%	0	0,0%	55	14,6%	323	85,4%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

De acuerdo a los resultados, el 81.7% de los pacientes del Grupo Médico Empresarial SAC, considera que su personal se muestra más amable durante su atención, en relación con el de la competencia; otro 12.2%, considera que dicha amabilidad es igual y el 6.1%, considera que es peor. El estudio también da cuenta que el 77.2% de los investigados considera que el personal de Grupo Médico Empresarial SAC muestra mayor interés para solucionar los problemas que se presentan en su atención, que el personal de la competencia, mientras que el 22.8% restante, indica que dicho interés es igual.

El estudio también muestra que el 85.4% de los pacientes considera que el personal de la empresa es más comprensible ante la situación que presentan, en relación con el personal de la competencia; el 14.6% restante refiere que es igual.



## **IV. DISCUSIÓN**

### **4.1 Discusión de resultados**

La investigación estuvo orientada a identificar las estrategias de Benchmarking competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019, se realizó la recolección de datos por medio de instrumentos se aplicó 378 cuestionarios a los clientes de la empresa y una entrevista a la Representante legal de la empresa, esto dio paso a la discusión respecto a los aportes teóricos, hallazgos de otros estudios y la apreciación crítica sobre el valor de cada una de las dimensiones que están determinadas por cada objetivo. Así tenemos:

Para el objetivo específico N° 1 de la variable Benchmarking competitivo: Determinar el nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019, Spendolini (2016) manifiesta que el benchmarking competitivo es la capacidad para identificar las mejores prácticas en la competencia directa y adaptarla a nuestra empresa que se ve refleja en diferentes aspectos la cual se realizará en forma continua y permanente teniendo como uno de ellos la calidad de servicio; los resultados de la tabla 2 referente a la calidad de servicio comparado con la competencia muestran que el 80% de clientes indican que la empresa en estudio brinda un servicio de calidad en comparación con la competencia teniendo en cuenta los aspectos de tiempo de espera, el proceso de atención que incluye consulta, triaje, farmacia, laboratorio y caja, que son valorados positivamente por un 82.5%.

Ramirez (2017) en su investigación llegó a la conclusión que es importante la aplicación del benchmarking porque es un proceso de mejora continua por medio del cual se consigue optimizar procesos a bajo costo y en menor tiempo, en el resultado de la tabla 1 el promedio es 3 mostrando que la empresa se encuentra mejor que la competencia en los siguientes aspectos el tiempo de espera, el nivel del profesional médico, asistencial y administrativo.

Según la entrevista realizada a la representante legal, se enfoca en la ampliación de servicios médicos los cuales considera que es un factor muy importante para poder seguir brindado un servicio de calidad a en la ciudad de Talara que en la referencia de Ferrari (2017) manifiesta que con nuevas estrategias se logra potenciar los servicio de una empresa, en este aspecto la implementación de nuevos

servicios (ambulancia, servicios médicos ocupacionales y un local más amplio) le permitirán lograr un posicionamiento en el sector salud a nivel local.

Por medio de la aplicación de estrategias de benchmarking competitivo se puede llegar a enfrentar a la competencia en un mercado tan competitivo, siendo la calidad del servicio un factor clave, se debe para enfrentar a mercados competitivos y globalizados; consiste en brindar un servicio de manera que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente; Eva y Tenazo (2018) manifiesta que los clientes particulares y los que cuentan con un seguro de salud valoran la calidad del servicio y la especialización del médico. Para lograr brindar un servicio de calidad las empresas tienen que adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a las necesidades del cliente para lograr ponerse por delante de la competencia; se contrasta la H1. Existe un alto nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura.

Para el objetivo específico N° 2 de la variable Benchmarking competitivo: Evaluar el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, para Spadolini (2016) indica que los resultados del plan de trabajo desarrollado se refleja los niveles de producción de la empresa; el benchmarking competitivo permite compararse sistemáticamente con la competencia para identificar las mejores prácticas de la competencia y analizar en qué medida se pueden aplicar en la empresa. En la evaluación de la producción de la empresa en comparación con la competencia se evidencia en la tabla 3 que refleja que la competencia lleva una ventaja del 10.86% en consultas por especialidades porque realizan sus campañas en diferentes zonas de la ciudad a diferencia de la empresa en estudio que realiza las atenciones por especialidades en su local institucional; la empresa Grupo Médico Empresarial SAC lleva una ventaja del 36% detallada en la tabla 4 en el aspecto de atenciones en Medicina General.

Ramos (2015) en su investigación llegó a la conclusión que con las estrategias de Benchmarking se puede retener y atraer más clientes sea que cuenten con un seguro médico EPS o un cliente particular al cual como empresa debe captar para ofrecerles una atención de calidad, personalizada a un costo razonable logrando incrementar la producción de la empresa así mismo se debe considerar dentro de las estrategias la presentación de los nuevos servicios médicos a brindar.

Para la Representante Legal de la empresa sus resultados de producción son positivos, aunque manifiesta que desconoce los resultados de su competencia; se ha comprobado por medio de la investigación y se refleja en la tabla 4 donde se evidencia la ventaja que nos lleva la competencia para lo cual es importante estar atento de los mejores procesos de la competencia para superarlos y lograr ser la primera opción al momento que un cliente necesite una atención médica obteniendo de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa.

El análisis comparativo realizado con la competencia permite identificar sus mejores prácticas y medir hasta qué punto son productivas y rentables, a esto la empresa Grupo Médico Empresarial SAC debe observar que hace y cómo lo hace la competencia para poder adaptar a los servicios o áreas donde es necesario aplicar o implementar un cambio radical, esto sumado a las innovaciones tecnológicas hace que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución. Se rechaza la H2 Existe un alto nivel de producción en la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019, a comparación de la competencia, se evidencia que lleva ventaja en producción para lo cual se debe analizar nuevos segmentos de mercado para captarlos y realizar el seguimiento ofreciéndoles los nuevos servicios médicos sumado a ello la calidad de servicio se complementaría con costos adecuados para incrementar el nivel de productividad.

En cuanto al objetivo específico N° 3 de la variable Benchmarking competitivo: Determinar el nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, según Vásquez (2016) refiere que el benchmarking es una herramienta útil para evaluar el conocimiento, desempeño y a la competencia directa teniendo como meta ganar la excelencia en servicios médicos; en este caso tomando como estrategia los precios de los servicios brindados por la competencia, se alcanzó los resultados de la tabla 6 que indican una media alrededor de 3 puntos en los servicios de laboratorio, consulta médica y medicina refiere que es mejor que la competencia, en cambio para los servicio de rayos X refleja que lo consideran igual que la competencia.

Trejo (2017) en su investigación manifiesta que la aplicación de las propuestas del benchmarking aparte de lograr el posicionamiento de la empresa permite fidelizar al cliente que resultaría beneficioso para el cliente y para la empresa

al incrementarse los ingresos económicos. En la tabla 7 se compara los precios con la competencia considerando los aspectos de relación precio – calidad del servicio de laboratorio son mejor que la competencia con un valor de 50.3, para el servicio de atención médica se tiene un valor de 58.2 y para la relación precio – calidad de los medicamentos se considera que es mejor que la competencia; los factores precios – calidad de rayos X solo el 41.8% considera que es mejor que la competencia y para el 57.9% considera que es igual.

La Representante Legal considera que los precios que mantienen a la actualidad son competitivos, se debe considerar realizar una evaluación del mismo porque en el aspecto del servicio de rayos X por ser un servicio tercerizado los precios son más elevados en comparación con la competencia directa; en sus planes de mejora está el adquirir un local más amplio donde se pueda contar con los servicios brindados sin necesidad de tercerizarlos ni elevar más el costo.

Para fijar precios se debe tener en cuenta los objetivos de la empresa luego se debe plantear las posibilidades de establecer el segmento al que va ir dirigido nuestros servicios, si el producto es novedoso y diferenciado se tiene la ventaja de proponer precios elevados por encima de la competencia que con una potente promoción se conquistará nuestro mercado objetivo que nos permitirá posicionarnos marcando la diferencia, en este sentido se rechaza la H3 El nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura es alto, porque el nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC no es alto, debido a que los clientes consideran que los precios están igual que la competencia en el aspecto del servicio de rayos X y para los servicios de laboratorio, servicios médicos y de medicamentos si se consideran mejor que la competencia.

En cuanto al objetivo específico N° 4 de la variable Posicionamiento: Identificar la percepción sobre el valor agregado de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019; para Cordal (2015) el valor agregado está considerado dentro de una de las estrategias de innovación destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente de nuestro público objetivo consiguiendo situar a la empresa Grupo Médico Empresarial SAC en la mente del cliente. En la tabla 9 tiene como resultados que para un promedio de 70% de los clientes es muy importante el valor agregado aplicado en los aspectos de las campañas médicas y las charlas de concientización por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC y para el

90% es mejor la atención médica y la entrega de medicina a domicilio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC. El valor agregado es una característica de diferenciación que transmite beneficios de nuestro servicio en comparación con la competencia para convertir a más usuarios en clientes.

Valdiviezo y Ventura (2016) en su investigación llegó a la conclusión que es importante proponer nuevas estrategias dentro de la cual está el valor agregado que permite diferenciarnos de competencia; las innovaciones de estrategias debe ser un proceso de constante evaluación para que el servicio sea atractivo permitiendo ocupar un lugar en la mente de nuestro cliente y ser la primera alternativa al momento de solicitar un servicio médico; en la tabla 8 el promedio es cerca a los 3 puntos que en consideración mejor que la competencia.

En la entrevista realizada, la representante indica que las campañas médicas se realizan dos a tres veces en el año que al compararlo con la competencia esta lo realiza en forma mensual y en diferentes zonas de la provincia de Talara, Hidalgo (2015) llegó a la conclusión que las estrategias en este caso el valor agregado, logran un servicio mejorado y satisfactorio donde el cliente obtiene como beneficio solucionar o satisfacer una necesidad médica.

El valor agregado es un factor determinante entre el éxito y el fracaso de una empresa logrando diferenciarla de la competencia que permite generar ventas y obtener más clientes. Se acepta la H4 la percepción sobre el valor agregado del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019 si es positiva, el valor agregado de la empresa en mención ha logrado ocupar un lugar en la mente del cliente siendo la empresa su primera alternativa al momento de solicitar una atención médica.

Para el objetivo N° 5 de la variable Posicionamiento: Determinar el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC para Muñiz (2015) mediante la comunicación toda empresa transmite sus ofertas, beneficios buscando posicionarse en el mercado, es decir mediante el proceso de comunicación la empresa transmite tanto las particularidades de la oferta, así como los clientes comunican sus necesidades. En la tabla 10 se recibe un promedio de 3 puntos en cuanto a la percepción de la amabilidad, interés por solucionar los problemas y la capacidad de comprender la

situación del cliente, quedando evidencia que se cumplen con las expectativas de los clientes en comparación con la competencia.

Hidalgo (2015) concluyó que en cuanto más se trabaje en el proceso de mejora de los elementos de tangibilidad, capacidad de respuesta se obtendrá un cliente satisfecho, se evidencia que la planeación de estrategias orientadas a mejorar la calidad de atención al cliente, modernizando e innovando procesos y de una mayor interiorización de la cultura organizacional son factores de gran importancia para lograr posicionarnos firmes dentro del mercado, según los resultados de la tabla 10 la empresa Grupo Médico Empresarial SAC cuenta con la capacidad de cumplir con brindar un servicio de atención al cliente de calidad.

La empresa realiza el seguimiento de la atención que brinda a sus clientes por medio de las encuestas donde califican a la empresa y también dejan sus inquietudes y sugerencias, para la representante de la empresa lo considera como un instrumento que le ayuda a mejorar diferentes aspectos y seguir innovando para satisfacer las necesidades médicas de sus usuarios, Valdiviezo y Ventura (2016) refieren que todo proyecto de trabajo es rentable y debe estar sujeto a realizar los cambios según las necesidades, así como los avances tecnológicos y médicos marcando la diferencia para posicionarnos en la mente del cliente al sentir que su opinión es valorada.

La atención al cliente es la calidad con que se satisface las necesidades y expectativas de los clientes al momento de solicitar un servicio médico, considerando diferentes elementos de amabilidad, respuesta efectiva y empatía se da por aceptada la H5 Existe un alto nivel de conformidad del cliente respecto a la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara Piura 2019 donde se evidencia el alto el nivel de conformidad de los clientes.

Objetivo N° 6 de la variable Posicionamiento: Identificar la percepción de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Kotler (2018) manifiesta que el posicionamiento es el acto de crear una oferta en la mente del cliente; en la tabla 12 muestra que el 43% considera importante contar con la promoción de la tarjeta de Asistencia Médica de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC por el descuento del 15% en atenciones médicas y en el servicio de Laboratorio mientras que el 36% refleja que la competencia brinda los

mismos beneficios, con relación al ítem si, recomendaría la promoción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, el 94% recomendaría la promoción de la empresa.

Según la investigación, la promoción de descuento que brinda la competencia toma en consideración la edad del paciente para realizar el pago de su cuota mensual que va desde los 35 soles hasta los 120 soles, mientras que en Grupo Médico Empresarial SAC el pago es de 25 soles mensuales sin límite de edad ni límite de atenciones médicas. Valdiviezo y Ventura (2016) en su investigación llegaron a la conclusión que mientras un proyecto es viable y rentable se debe ejecutar estando siempre a la vanguardia de los cambios. Mediante la afiliación de clientes a la tarjeta se logrará posicionar la marca de la empresa en más población que considere importante contar con los beneficios médicos que brinda la promoción teniendo la garantía de recibir un servicio de calidad a un bajo costo.

La representante de la empresa, reconoce que falta impulsar la promoción, todavía no se ha logrado el objetivo en este punto por lo que considera de gran importancia la implantación de un plan de marketing para difundir los beneficios médicos de la Tarjeta de Asistencia Médica; para Yarma (2018) el cliente se identificará con la empresa y mostrará su reconocimiento al recibir un trato personalizado y se encuentre conforme con los servicios recibidos generando así posicionar a la empresa dentro de las más destacadas de la localidad.

Las estrategias de benchmarking competitivos son una herramienta muy útil para impulsar la promoción de la empresa hacia los clientes por medio de los diferentes medios de internet, comunicación, entre otros, asimismo captar clientes dándoles a conocer los diferentes beneficios médicos que obtendría al afiliarse a la Tarjeta de Asistencia Médica, se puede observar que existe una percepción positiva de los clientes para afiliarse pero falta fuerza para promocionar y lograr el objetivo de la empresa que es de llegar a afiliar a 1,500 clientes. Se confirma la H6 Si existe una percepción positiva de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura.

En el Objetivo general: Identificar las estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura 2019, Chiavenato citado por Vásquez manifiesta los tres objetivos que plasma el benchmarking: primero conocer los procesos de su

empresa y evaluar los aspectos fuertes y débiles; segundo concretar un plan de trabajo y hacer un diagnóstico de sus debilidades y por tercer objetivo conocer a la competencia, conocer sus habilidades, potencialidades realizando una comparación para adaptarlo a la empresa, en la tabla 13 el 81.7% de los clientes considera que la atención es muy buena considerando el proceso que dura su atención, el 77% manifiesta que el personal muestra interés para dar solución a problemas e inconvenientes que se presenten en su atención, para el 85.4% de los pacientes considera que el personal es más comprensible en comparación con la competencia.

Betancourt, Pabón, Campos y Marulanda (2017) en su investigación llegaron a la conclusión que para crear un plan estratégico que contribuya al posicionamiento y reconocimiento de una marca debe realizarse un análisis general de la empresa y de la competencia así como de las necesidades que presente los clientes para realizar un planeamiento de acción para llegar a satisfacerlas, logrando con ello llegar a posicionar la empresa teniendo presente que eso no se va a realizar en un día es un proceso mejora continua. En la tabla 13 se evidencia un porcentaje del 6.1% que considera que es peor para lo cual se debe trabajar y no correr el riesgo que ese porcentaje aumente y llegue a ser una amenaza para la empresa.

Según lo manifestado en la entrevista realizada a la representante legal se evidencia que en la empresa no se aplica Benchmarking competitivo, según lo considerado por Trejo (2017) es un proceso que aplicarlo sería de gran ayuda porque permite hacer la comparación y medir los productos y servicios tanto de la empresa en estudio como de la competencia para llevar a cabo las mejoras, superando a los competidores y logrando el posicionamiento de la empresa; reconoce que se tiene que realizar una evaluación general para innovar estrategias de acuerdo a las debilidades encontradas.

El benchmarking competitivo es un proceso de medición y de mejora continua de los procesos y servicios empresariales contra el competidor líder del mismo sector, es un trabajo en equipo comprometido para la búsqueda de las mejores prácticas de la competencia que conduzcan a plantear un desempeño superior. En la Hipotesis general: Las estrategias de benchmarking competitivo necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019 son la calidad de servicio y los precios se rechaza, según la investigación



realizada esos aspectos están en un nivel de evaluación alto sin embargo no se deben descuidar en el aspecto de los precios, el nivel de producción de la empresa es bajo por lo que se debe de promover nuevas estrategias, creación de nuevos canales de difusión e innovación para aplicar al proceso de promocionar los nuevos servicios médicos de la empresa, en el caso del servicio de rayos X se sugiere implementar el equipo propio para estandarizar el precio que es una desventaja al ser un servicio tercerizado y así lograr posicionarse como líder del sector salud.

## V. CONCLUSIONES

1. En la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. se desconocía el término de Benchmarking competitivo, se lleva a cabo estrategias de mejora, pero no se concluye con el proceso que establece el benchmarking para obtener resultados que logren una productividad rentable para la empresa.

2. La calidad de servicio en la empresa Grupo Médico Empresarial SAC es percibida por un 82% mejor que la competencia, cabe resaltar que es una de sus fortalezas donde es necesario retroalimentar periódicamente, aplicar estrategias tangibles, de capacidad de respuesta se obtendrá clientes satisfechos.

3. Urge aplicar estrategias de benchmarking competitivo para incrementar la productividad que llevará a incrementar la rentabilidad de la empresa, trabajando en incrementar la producción con nuevas estrategias de promoción, evitando el incremento de ese 36% de ventaja que lleva la competencia respecto a las especialidades médicas.

4. Se debe replantear los precios de los diferentes servicios médicos, por ser un factor determinante que va de la mano con la producción es de vital importancia evaluarlo y compararlo continuamente, buscando estandarizar los precios con la competencia.

5. El valor agregado que aplica la empresa es aceptado por un 77% de los clientes, para lo cual se debe seguir innovando estrategias que permita posicionarnos en el sector salud a nivel local.

6. En el aspecto de la atención al cliente es otro factor que la empresa Grupo Médico Empresarial SAC lleva ventaja en comparación con la competencia directa sea del sector público o privado, es aprovechar una debilidad de la competencia para convertirla en oportunidad para la empresa.

7. La promoción de la Tarjeta de Asistencia Médica que brinda Grupo Médico Empresarial se deben implementar estrategias de difusión y afiliación a corto plazo para la población Talareña y sus distritos, lo cual es un factor clave para incrementar la rentabilidad y lograr el posicionamiento de la empresa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Diseñar y aplicar estrategias de benchmarking competitivo para superar a la competencia mediante un análisis comparativo con las empresas líderes en la provincia de Talara que deben realizarse a corto plazo.

2. Realizar encuestas a los clientes para poder conocer periódicamente las percepciones y expectativas de los clientes, logrando superar las debilidades y convertir cada amenaza en oportunidad y seguir siendo reconocidos por la calidad de servicio brindada.

3. Se recomienda una fuerte campaña de marketing para promocionar a la empresa dando a conocer sus servicios médicos y la promoción de la Tarjeta de Asistencia Médica GME SALUD de esta manera se incrementará la producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC.

4. Estandarizar precios de los diferentes servicios médicos para lograr un porcentaje de utilidad sobre las ventas teniendo en cuenta la flexibilidad del mismo, es por medio de encuestas, pruebas de mercado, métodos computarizados.

5. Repotenciar e innovar el valor agregado de la empresa: formando paquetes de análisis clínicos, cobertura al 100% en algunos procedimientos, realizar llamadas telefónicas después de las consultas para preguntar por su salud entre otros y así poder tomar ventaja sobre la competencia

6. Impulsar una cultura organizacional tomando al cliente como prioridad, brindándole satisfacción de sus necesidades médicas para llegar a ser la primera opción cuando soliciten una consulta médica ello depende de todo el equipo de trabajo brindar un trato amable, dar respuesta efectiva a sus inquietudes e inconvenientes y la empatía son unos de los factores de mucha importancia.

7. Realizar campaña publicitaria teniendo definido el segmento del mercado, tamaño, estructura y comportamientos; buscando que el interés del cliente por los servicios médicos brindados por la empresa Grupo Médico Empresarial.

## **VII. PROPUESTA**

### **Título**

Plan de estrategias de Benchmarking Competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC 2019.

### **Introducción**

El presente plan tiene como objetivo mejorar el posicionamiento de la empresa en mención mediante el diseño de estrategias de Benchmarking competitivo basadas en los cinco pasos del proceso de Benchmarking según Spendolini así tenemos: Determinar a que se le va hacer Benchmarking, formar un equipo de Benchmarking, identificar los socios de Benchmarking, recopilar y analizar la información y actuar; esto es un proceso sistemático y continuo de mejoras empresariales teniendo como referencia las mejores prácticas de los competidores directos y lograr una mejor gestión de calidad que permita seguir posicionados dentro del mercado competitivo.

La empresa Grupo Médico Empresarial SAC es una empresa del sector salud con personería Jurídica de derecho privado en la Provincia de Talara donde existen más de 30 establecimientos de salud que ofrecen servicios médicos, ante este escenario se presentará el plan de estrategias de Benchmarking competitivo para mejorar la situación actual de la empresa para lo cual se debe identificar las oportunidades y amenazas de los competidores (parte externa) así como las debilidades y fortalezas de la empresa (parte interna).

Los resultados de la presente investigación revelan que la empresa debe mejorar en los siguientes aspectos como: infraestructura, incrementar la producción de la empresa y la falta de la difusión de la promoción de la Tarjeta de Asistencia Médica de descuento y nuevos servicios médicos que brinda la empresa para lo cual se desarrollaran diversos manuales y/o procesos para lograr cumplir con los objetivos planteados.

### **Objetivo general**

Diseñar estrategias de Benchmarking competitivo para posicionar la empresa Grupo Médico Empresarial SAC.

### **Objetivos específicos**

Adquirir un local propio o alquilado con una distribución acorde con los servicios a brindar.

Incrementar la producción y rentabilidad de la empresa mediante un plan de marketing agresivo.

### **Justificación**

La propuesta planteada es en base a las matrices realizadas (EFE, EFI MPC) buscando promover el posicionamiento de la empresa a corto plazo, el benchmarking competitivo debe ser una herramienta imprescindible por ser un proceso sistemático y continuo, es decir un proceso estratégico innovador y de comparación que permite que una organización se desarrolle, crezca, sea rentable, expanda sus servicios y le gane a sus competidores, acciones que deben cambiar cada cierto tiempo fruto de la retroalimentación del proceso que hace incrementar el valor para la empresa y la comunidad.

## Análisis de evaluación de los factores internos y externos

**Tabla N° 1. Matriz EFE**

FACTOR	P. PONDERADO	EVALUACIÓN	PUNTAJE
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Convenios con laboratorios clínicos y de farmacia	0.10	4	0.40
2. Demanda de clientes insatisfechos	0.20	4	0.80
3. Tendencia al uso de medios virtuales	0.10	3	0.30
4. Incremento de población extranjera	0.08	3	0.24
5. Demanda de nuevos servicios médicos	0.14	4	0.56
6. Población con cobertura de salud (76.4%)	0.08	4	0.32
<b>SUB TOTAL OPORTUNIDADES</b>	0.70		2.62
<b>AMENAZAS</b>			
1. Inestabilidad política	0.08	2	0.16
2. Incremento de la competencia	0.07	2	0.14
3. Desastres naturales	0.04	1	0.04
4. Inseguridad del local	0.08	1	0.08
5. Medicina alternativa	0.03	2	0.06
<b>SUB TOTAL DE AMENAZAS</b>	0.30		0.48
	1		3.10

Elaboración propia

La matriz EFE tiene 11 factores determinantes de éxito, 6 oportunidades y 5 amenazas con un valor total de 3.10, lo cual establece que el ambiente externo es favorable para la organización; así como existen amenazas en las que se debe trabajar para neutralizarlas. Desarrollar estrategias de Benchmarking competitivo mejoraría procesos para lograr el posicionamiento de la empresa en estudio incrementando su productividad y rentabilidad.

**Tabla N° 2. Matriz EFI**

<b>FACTOR</b>	<b>P. PONERADO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Adecuado nivel de satisfacción del cliente	0.15	4	0.60
2. Profesionales altamente calificados	0.15	4	0.60
3. Diversificación de planes tarifarios	0.08	3	0.24
4. Implementación de servicios médicos	0.08	3	0.24
5. Equipos de alta tecnología	0.08	3	0.24
6. Convenios con aseguradoras	0.05	3	0.15
<b>SUB TOTAL DE FORTALEZAS</b>	<b>0.59</b>		<b>2.07</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Baja liquidez económica	0.09	2	0.18
2. Personal con baja adaptación al cambio	0.05	1	0.05
3. Falta de local propio	0.05	2	0.10
4. Falta de programa de marketing	0.09	1	0.09
5. Personal desmotivado	0.04	2	0.08
6. Ausencia de estrategias de posicionamiento	0.09	2	0.18
<b>SUB TOTAL DE DEBILIDADES</b>	<b>0.41</b>		<b>0.68</b>
	<b>1</b>		<b>2.75</b>

Elaboración propia

La matriz EFI cuenta con 12 factores determinantes de éxito 6 fortalezas y 6 debilidades; el valor de 2.75 indica que es una organización ligeramente fuerte, este valor promedio refleja una consistencia interna débil para competir en un sector de salud competitivo. Se debe desarrollar estrategias internas que logren mejorar las capacidades de la empresa; se debe optimizar las debilidades mayores para lograr el posicionamiento de la empresa e ingresar a nuevos segmentos de la población.

**Tabla N° 3. Matriz FODA**

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F1.</b> Adecuado nivel de satisfacción del cliente. <b>F2.</b> Profesionales altamente calificados. <b>F3.</b> Diversificación de planes tarifarios. <b>F4.</b> Implementación de nuevos servicios. <b>F5.</b> Equipos de tecnología avanzada. <b>F6.</b> Convenios con aseguradoras.	<b>D1.</b> Baja liquidez económica. <b>D2.</b> Personal con baja adaptación al cambio. <b>D3.</b> Falta de local propio. <b>D4.</b> Falta de desarrollo de marketing. <b>D5.</b> Personal desmotivado. <b>D6.</b> Ausencia de estrategias de posicionamiento.
<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRETEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Alianzas con proveedores de laboratorios clínicos y farmacia. <b>O2.</b> Demanda de clientes insatisfechos. <b>O3.</b> Tendencia al uso de medios virtuales. <b>O4.</b> Incremento de población extranjera. <b>O5.</b> Demanda de nuevos servicios médicos.	*Lanzamiento de la Tarjeta de Asistencia Médica a población no asegurada F1, F2, F3, O2, O3, O5. *Visitar a Rímac para lograr contrato F4, F5, O5. *Ejecutar proyecto de publicidad F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O5	*Mejorar mobiliario y aspecto de la infraestructura D1, D6, O2, O5. * Elaborar Manual de Procesos de Grupo Médico Empresarial D1, D2, D4, D6, O1, O2, O3, O5. *Elaborar estrategia de posicionamiento D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O5.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<b>A1.</b> Inestabilidad política. <b>A2.</b> Incremento de la competencia. <b>A3.</b> Desastres naturales. <b>A4.</b> Inseguridad local. <b>A5.</b> Incremento del dólar.	*Evaluación de equipamiento y Recurso humano F1, F2, F3, F4, F5, A2. *Determinar el perfil epidemiológico F2, F3, F4, A2.	

Elaboración propia



Mediante este análisis FODA, se ha podido determinar las propuestas de estrategias iniciales para cada aspecto, mediante la implementación y elaboración de las mismas, así como de diferentes procesos a nivel interno y externo; se determinó como debe actuar la empresa llegando a la conclusión que para superar las debilidades y neutralizar las amenazas de debe diseñar estrategias de benchmarking competitivo enfocándose en el marketing de la empresa y el mejoramiento de equipos e infraestructura de la empresa así como fomentando la cultura organizacional para brindar un servicio que supere las expectativas de la población Talareña incrementando la productividad de la empresa.

**Tabla 4:** Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CENTRO MEDICO				GRUPO MÉDICO			
		LUZ DE ESPERANZA		CLÍNICA TORRES		CLÍNICA TRESA		EMPRESARIAL SAC	
		VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	PONDE	VALOR	PONDER
1. Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2. Capacidad financiera	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
3. Eficiencia de la organización	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4. Calidad de servicio al cliente	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
5. Ubicación de la empresa	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6. Tecnología médica	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7. Competitividad de precios	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
8. Diversidad de planes de salud	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
9. Lealtad del cliente	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
10. Acciones de publicidad y promoción	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
11. Nivel de satisfacción del cliente	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
12. Profesionales médicos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.73</b>		<b>2.79</b>		<b>2.66</b>		<b>2.75</b>

Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo realizado a la empresa Grupo Médico Empresarial SAC que cuenta con 12 factores claves de éxito, demostrando ser una empresa competitiva con tres líderes del mercado del sector salud; la empresa debe seguir trabajando en los factores de fortaleza 1 y 3 que tiene un puntaje de 2 y poniendo mucha atención en el factor 10 que es su debilidad mayor.

### **Desarrollo de las estrategias identificadas**

**Estrategia 1 FO:** Campaña de publicidad con relanzamiento de la Tarjeta de Asistencia Médica

Esta estrategia permite analizar el mercado en forma efectiva, se realizará un análisis del sector de mercado de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC para proceder a segmentar según las necesidades de salud que son prioridad para los clientes, publicitando la Tarjeta de Asistencia Médica, logrando el objetivo de incrementar la producción y rentabilidad de la empresa.

#### **Variables:**

- **Geográficas:** relativo al ambiente, a los grupos sociales por su estructura, ubicación geográfica; en este aspecto la empresa es débil en su posicionamiento que lo imposibilita poder ingresar a un nuevo segmento del mercado.
- **Demográficas:** se centra en los datos obtenidos en el Censo de Población y Vivienda, datos que son veraces que son útiles para la planeación de estrategias y el crecimiento de la organización.
- **Operación:** abarca las condiciones de las empresas, clientes, tecnología (sistemas, series, métodos de procesos); condición usuaria (empresas que requieren el servicio de atención médica) y la capacidad instalada (producción de servicios médicos).
- **Compra:** es un factor de decisión en función de compra (los insumos de laboratorio, productos farmacéuticos), estructura del área de compra (definir a una sola persona o un solo

departamento de la empresa), frecuencia de compra (buscar nuevos segmentos de mercado y hacerles partícipes de los planes médicos que brinda la empresa).

- **De relación:** se debe minimizar los riesgos, maximizar la lealtad y que la relación de compra venta sea óptima permitiendo aumentar la productividad y rentabilidad.

**Tácticas para selección de mercado objetivo:**

Se debe definir el grupo social al que debemos captar el mayor número de clientes.

Se captarán clientes del Nivel socio económico B y C para la Tarjeta de Asistencia Médica que brinda el descuento del 15% en consultas y el servicio de Laboratorio.

Clientes del NSE A es enviar el Brochure de la empresa a las diferentes instituciones que cuenten con convenios de las aseguradoras Pacifico y Mapfre y se hará seguimiento a obtener el contrato con Rímac.

**Cronograma de actividades:**

Se implementará a partir del primer trimestre del 2020.

**Presupuesto:**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe total</b>
Medios de comunicación radial/tv	Global	600.00
Gastos de representación	Global	500.00
Impresiones	Global	750.00
Llamadas telefónicas	Global	380.00
<b>TOTAL</b>		<b>2,230.00</b>

**Estrategia 2 DO:** Mejorar infraestructura del local.

El enfoque de infraestructura es adquirir un local propio o alquilar un local que cuente con los ambientes y áreas necesarias para brindar un servicio y una atención de calidad, así como un ambiente agradable de trabajo.

**Tácticas:**

El incremento de la producción lleva consigo el incremento de atención médica para lo cual es necesario contar con un local con las áreas indispensables para el desarrollo de la atención y los procedimientos (Admisión, triaje, área de procedimiento, consultorios, laboratorio, servicio de Rayos X, entre otros).

Se propondrá a los socios alquilar un local adecuado, en una zona céntrica y de fácil acceso para los clientes.

Se concreta la firma de contrato del local.

Realizar trámite documentario correspondiente.

**Cronograma de actividades:**

Se debería implementar a partir del primer trimestre del 2020.

**Presupuesto:**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe total</b>
Movilidad	Global	180.00
Alquiler local	Global	72,00.00
Firma de contrato	Global	750.00
Licencias y permisos	Global	5,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>78,730.00</b>

**Tabla 5.** Meta física operativa de Grupo Médico Empresarial SAC.

ESTRATEGIAS	COD.	META FÍSICA OPERATIVA						RESPONSABLE
		ACTIVIDAD OPERATIVA	ACCIÓN	CRONOGRAMA				ÁREA
				I T	II T	III T	IV T	
Campaña publicitaria con relanzamiento de la Tarjeta de Asistencia Médica	FO	Contratación de medios de comunicación. Iniciar visitas a empresas	Spots publicitarios, televisión y radios locales. Empresas, asociaciones de pescadores, mototaxistas	X	X	X	X	MARKETING LOGISTICA VENTAS
		Determinar el Perfil Epidemiológico de GME Organizar fuerzas de venta Segmentación de mercado	Grupo de ventas	X	X			
Alquiler de local adecuado	DO	Solicitar las mejores cotizaciones de alquiler de locales. Evaluar propuestas. Seleccionar la mejor propuesta. Buscar un local para compra futura.	Buscar local con buena ubicación. Concretar firma de contrato. Realizar la distribución de las diferentes áreas.	X	X			GERENCIA

Elaboración propia

**Estrategia 3 FA:** Evaluación de Recurso tecnológico y del recurso humano.

Esta estrategia consiste en poseer un personal profesional médico, asistencial, administrativo y de mantenimiento con sentido de compromiso de superación personal y empresarial, así como equipos tecnológicos actualizados que ayuden a brindar un buen diagnóstico de la enfermedad y de los procesos de atención en general.

**Tácticas:**

Realizar evaluaciones periódicas del personal en general.

Enviar a cursos de actualización a personal, según resultados de evaluaciones.

Realizar calibración de equipos médicos, mantenimiento de computadoras.

**Cronograma de actividades:**

Se realizará todos los trimestres del año 2020.

**Presupuesto:**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe total</b>
Fichas, lapiceros, impresiones	Global	150.00
Curso de actualización	Global	1,550.00
Calibración de equipos	Global	2,500.00
Mantenimiento de CPU	Global	2,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>7,000.00</b>

**Estrategia 4 DA:** Fomentar la cultura organizacional.

Es la guía que impulsa a la empresa, los valores del liderazgo. La desconexión de la cultura empresarial pone en peligro el impulso de la estrategia, la atracción del talento humano y se corre el gran riesgo de que los clientes se alejen.

**Tácticas:**

Explicar a los colaboradores la estrategia de la organización y que papel se desempeña cada uno y que no está tolerado.

Evaluar y contratar personal con habilidades y liderazgo que logren la alineación entre la cultura y la estrategia.

**Cronograma de actividades:**

Se realizará todos los trimestres del año 2020.

**Presupuesto:**

No existe presupuesto en sí, son los líderes los que establecen la cultura de la organización; la confianza debe ganarse, la consistencia debe practicarse y lo que es más importante los líderes deben liderar con el ejemplo.

**VIABILIDAD**

La presente propuesta se considera viable técnica y económicamente por que la empresa Grupo Médico Empresarial SAC cuenta con los recursos humanos, equipos biomédicos y tecnológicos, recursos económicos para llevarla a cabo dentro de los plazos establecidos a lo que se puede agregar la predisposición de sus colaboradores.

**Presupuesto de la propuesta**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO</b>
Campaña publicitaria con relanzamiento de la Tarjeta de Asistencia Médica	2,230.00
Mejorar la infraestructura del local	78,730.00
Evaluación de recurso humano y tecnológico	7,000.00
Fomentar la cultura organizacional	0.00
<b>Total</b>	<b>87,960.00</b>



**Beneficios**

Monto facturado año 2018:	S/ 675,000.00
Incremento de ventas a partir del año 2020:	20%
Total calculado $675,000.00 \times 0.20 =$	S/ 135,000.00

**Costo**

Monto total del presupuesto de las estrategias: S/ 87,960.00

**Relación beneficio – costo**

Tenemos  $135,000.00 / 87,960.00 = 1.53$

Siendo el resultado de la relación costo – beneficio mayor que uno, significa que por cada sol invertido en la propuesta la empresa estará recuperando 1.53 soles.

**Mecanismo de control de la propuesta**

Dichos resultados, serán controlados en forma mensual por medio de los montos de facturación mensual que serán comparados con los montos facturados en los meses del año anterior.

## REFERENCIAS

- Aldana, K. (2018). *Caracterización de la atención al cliente y el financiamiento en las Mype del rubro librerías del mercado modelo central de Piura, año 2018*. Piura.
- Ancasi, S., Eva, J., & Tenazo, C. (2018). *Plan estratégico de un clínica privada en el periodo 2018 - 2022*. Lima.
- Arnone, M. (2018). Posicionamiento de marca: cómo llegar a la mente del consumidor. *Icemd Esic*.
- Ascona, A. (2018). *Tiempo de espera y satisfacción del usuario externo del consultorio de Crecimiento y desarrollo del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, Lima - 2017*. Lima.
- Barahona. (2009).
- Barrientos, P. (2018). La aplicación del Benchmarking en empresa orientadas a los negocios globales.
- Barron. (2016). *Marketing Relacional* .
- Bastos. (2006).
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson.
- Betancourt, L., Pabón, C., Campos, Y., & Marulanda, R. (2017). *Plan estrategico de marketing para posicionar una clínica odontológica*. Bogotá.
- Brito, R. (2018). Benchmarking y la competitividad de la sanguchería La Awela, Chiclayo 2017. *Tesis*.
- Burgos. (2007).
- Burgos. (2007).
- Cantaro. (2015). *Propuesta de un plan de marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes de Centrocoop– sucursal Huaraz. (Tesis Licenciatura)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Huaraz. . Huaraz .
- Castro. (2015). *Modelo de fidelización de clientes para la Cooperativa COOPCCP en la Ciudad de Quito periodo 2015-2019. (Tesis Licenciatura)*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Ecuador. . Quito - Ecuador .

Chambergo. (2015). *“Fidelización de los clientes del Banco Pichincha a través del uso de sus canales electrónicos en la ciudad de Piura – 2015 ”*, . Piura.

Chavez, D. (2017). *Propuesta de benchmarking para mejorar la gestión de EMP SERGE Raraz SAC 2017*. Lima.

Christopher. (1994). *Servicio al cliente*.

Cordal, J. (2015). Posicionamiento, un acercamiento a las teorías de Jack Trout - 2013. *Tiecash*.

Correa, H. (2015). *Estrategias y Lineamientos para un desarrollo regional integral e inclusivo en la región Piura 2015-2018*. Lima: CIES.

Espinoza, R. (2017). Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos. *Roberto Espinoza*.

Ferrari, M. (2017). *Diseño de un modelo de Benchmarking para evaluar competitividad en el mercado de cirugías del sector privado de salud*. Chile.

García. (2015). *“Relación entre la publicidad empresarial y la fidelización del cliente en la panadería El Piuranito – Piura”*. Piura.

Gestion. (2018). Clientes tienen la razón . *Gestion* .

Gómez, S., Rivera, A., Rodríguez, M., & Tapia, A. (2015). *Un modelo para la recolección de indicadores de calidad en los servicios gerontológicos*. México.

Gonzales. (2016). Programa de Fidelización .

Gonzales. (2017). *El marketing relacional y la ampliación de la cartera de clientes en la empresa S & H ingenieros SRL – Chiclayo”*. (Tesis Licenciatura). Universidad Señor de Sipan. Chiclayo. Chiclayo.

Grönroos. (1994). *Marketing Relacional*.

Hernández, F. y. (2006). *Metodología de la Investigación*.

HIDALGO quevedo, R. K. (2015). *Nivel de satisfacción el usuario de Santa Inmaculada centro de diálisis SAC-Piura 2015*. Piura.

Hidalgo, R. (2015). *Nivel de satisfacción del usuario de Santa Inmaculada centro de diálisis SAC - Piura 2015*. Piura.

Maggi, W. (2018). *Evaluación de la calidad de la atención en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios de emergencia pediátrica Hospital General de Milagro*. Ecuador.

- Martínez, N. (2016). La referenciación competitiva en la evaluación de la calidad de enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 1-9.
- Meléndez, M. (2018). *La ventaja competitiva y el posicionamiento de marca de la cevichería El Pulpo Huánuco 2017*. Huánuco.
- Merio. (2016). *Marketing Relacional* .
- Muñoz. (2015). *El marketing relacional y la fidelización de los clientes en la empresa Global Cell de la ciudad de Ambato-Ecuador, 2015*”. . Ambato - Ecuador .
- Muro. (2017). ). *El marketing relacional y la cartera de clientes en la empresa R & T ingenieros SRL – Piura. (Tesis Licenciatura). Universidad de la Frontera – Sullana*. . Piura.
- Negri. (2005).
- Nieves, D. (2018). 5 Estrategias de Posicionamiento para el rubro Salud. *Postedin*.
- Noreña. (2012).
- Ñaupas, M. y. (2013). *Metodología de Investigación Científica* .
- Pacífico: queremos duplicar el número de clientes en 5 años. (18 de Mayo de 2017). *El Comercio*.
- Payne. (1994). *Marketing Relacional*.
- Peña. (2017). Fidelización de clientes.
- Pérez. (2002).
- Perez. (2006). *Marketing Relacional*.
- Podestá, L. (2012). *Determinación de la calidad de atención en los pacientes quirúrgicos referidos al hospital Es-Salud Vitarte*. Lima.
- Ramírez, J. (2017). *Benchmarking y la Calidad de servicios en la Clínica Latin Lab SAC Huacho año 2017*. Lima.
- Ramos, M. (2015). *Propuesta de benchmarking en una empresa procesadora y comercializadora de muebles para mejorar la gestión empresarial y su competitividad*. Piura.
- Reinoso. (2015). *Marketing relacional y su influencia en la ventaja competitiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Ambato - Ecuador*.

Romero, D. (21 de Abril de 2017). *INBOUNDCYCLE*. Obtenido de Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Saldaña. (2017). Fidelización .

Sanchez, M. (2018). *Posicionamiento de marca comercial y reconocimiento del público de la Botica Farmaisa - Lima 2018*. Lima.

Schlaghecke, J., & López, M. J. (2017). *Guía de Benchmarking de Vigilancia de la Salud*. España.

Sur, U. C. (30 de Julio de 2018). *Benchmarking en la atención de salud*. Obtenido de <https://posgrado.cientifica.edu.pe/noticias/benchmarking-en-la-atencion-salud>

Trejo, R. D. (2017). *Estrategia de benchmarking para mejorar la fidelización de la empresa Premier de los Olivos*. Lima.

Valdiviezo, D., & Ventura, D. (2016). *Plan de negocios de la nueva Clínica ambulatoria Carita Feliz*. Piura.

Vara, A. (2010). *7 Pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación*. Lima: Manual electrónico: [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net).

Vasquez, H. (2016). *El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa inversiones Ferronor EIRL - BAMBAMARCA 2016*. Pimentel.

Vásquez, H. (2018). *El Benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016*. Pimentel.

Villanueva. (2016). *Administración de relaciones con los clientes para mejorar la fidelización a la empresa Sodimac Open Plaza del distrito de Trujillo 2016. (Tesis Licenciatura)*. Universidad Nacional de Trujillo. .

Yarma, G. (2018). *Marketing odontológico y el posicionamiento de mercado de la clínica Dental Sonrisas del distrito de San Juan de Lurigancho, 2018*. Lima.

Zapata. (2006). *Encuesta*.

# ANEXOS

### ANEXO N° 1 Matriz de consistencia

**Título:** Estrategias de Benchmarking competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019

Tema	Problema de la Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis	Método
<p>ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA PROMOVER EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL SAC, TALARA – PIURA 2019</p>	<p><b><u>Pregunta General:</u></b> ¿Qué estrategias de Benchmarking competitivo son necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019?</p> <p><b><u>Preguntas Específicas:</u></b> <b><u>Benchmarking Competitivo</u></b> <b>P1</b> ¿Cuál es el nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019? <b>P2</b> ¿Cuál es el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019? <b>P3</b> ¿Cuál es el nivel de aceptación de los precios la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019? <b><u>Posicionamiento</u></b> <b>P4</b> ¿Cuál es la percepción sobre el valor agregado del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019? <b>P5</b> ¿Cuál es el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019? <b>P6</b> ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b> Identificar las estrategias de benchmarking competitivo que promuevan el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C. Talara – Piura 2019</p> <p><b><u>Objetivos Específicos</u></b> <b><u>Benchmarking Competitivo</u></b> <b>O1</b> Determinar el nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 <b>O2</b> Evaluar el nivel de producción de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura <b>O3</b> Determinar el nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 <b><u>Posicionamiento</u></b> <b>O4</b> Identificar la percepción del valor agregado que maneja la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 <b>O5</b> Determinar el nivel de conformidad del cliente con la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 <b>O6</b> Identificar la percepción de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019.</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b> Las estrategias de benchmarking competitivo necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, Talara – Piura 2019 son: calidad de servicio y los precios.</p> <p><b><u>Hipótesis Específicos:</u></b> <b>H1</b> Existe un alto nivel de calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara – Piura. <b>H2</b> Existe un alto nivel de producción en la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019. <b>H3</b> El nivel de aceptación de los precios de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019 es alto. <b>H4</b> La percepción sobre el valor agregado del servicio que brinda la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara - Piura 2019 es positiva. <b>H5</b> Existe un alto nivel de conformidad del cliente respecto a la atención recibida por parte de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019. <b>H6</b> Existe una percepción positiva de los clientes respecto a la promoción realizada por la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara Piura 2019</p>	<p>Tipo de investigación: descriptiva</p> <p>Enfoque cuantitativo</p> <p>Diseño de la Investigación: No experimental de tipo transeccional</p> <p>Población: conformada por 1,021 clientes del primer semestre del presente año.</p> <p>Muestra: 378</p> <p>Técnica: Encuesta Entrevista</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Guía de entrevista.</p> <p>Método de análisis: Programa estadístico IBM SPS, Versión 22 a través de las tablas de frecuencia y porcentaje.</p>

## ANEXO N° 2 Formato de Cuestionario



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**ENCUESTA APLICADA A CLIENTES N.º \_\_\_\_\_**

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 de Benchmarking Competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C Talara - 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

**(3) Mejor que la competencia - (2) Igual que la competencia - (1) Peor que la competencia - (0) No utiliza ningún servicio de la competencia**

**COMPARE EL SERVICIO RECIBIDO POR GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL CON OTRO SERVICIO QUE HA RECIBIDO DE LA COMPETENCIA**

#### BENCHMARKING COMPETITIVO

#### CALIDAD DE SERVICIO

#### ESCALA

		3	2	1	0
		Mejor que la competencia	Igual que la competencia	Peor que la competencia	No utiliza servicios en la competencia
<b>1</b>	El tiempo que tuvo que esperar para ser atendido				
<b>2</b>	El proceso de atención (solicitud de consulta / Triaje / Farmacia / Laboratorio y caja)				
<b>3</b>	El nivel de los profesionales médicos que atiende a los pacientes				
<b>4</b>	El nivel profesional del personal asistencial y administrativo				

#### Precios

#### ESCALA

		3	2	1	0
		Menor que la competencia	Igual que la competencia	Mayor que la competencia	No utiliza servicios en la competencia
<b>5</b>	La relación precio-calidad de los servicios en el laboratorio				
<b>6</b>	La relación precio-calidad de los servicios médicos				
<b>7</b>	La relación precio-calidad de los medicamentos				
<b>8</b>	La relación precio-calidad de los servicios de rayos X				



<b>POSICIONAMIENTO</b>					
<b>VALOR AGREGADO</b>		<b>ESCALA</b>			
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
		Muy importante	Indiferente	Poco importante	Desconoce
<b>9</b>	Considera importante las campañas médicas que realiza Grupo Médico Empresarial SAC				
<b>10</b>	Considera importante las charlas de concientización que brinda Grupo Médico Empresarial SAC				
<b>11</b>	La atención médica y la entrega de medicina a domicilio que brinda Grupo Médico Empresarial SAC, es importante para Ud.				
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		<b>ESCALA</b>			
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
		Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Nunca
<b>12</b>	El personal de Grupo Médico Empresarial SAC se muestra amable durante su atención				
<b>13</b>	El personal de Grupo Médico Empresarial SAC muestra interés para solucionar los problemas que se presentan en su atención				
<b>14</b>	Considera que el personal de la empresa es comprensible ante la situación que Ud. presenta				
<b>PROMOCIÓN</b>		<b>ESCALA</b>			
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
		Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Nunca
<b>15</b>	Considera que siempre es importante contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC				
<b>16</b>	Recomendaría la promoción de Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades.				

### ANEXO N° 3 Resultados Complementarios

**Tabla 2. Comparación de los aspectos relacionados a la lealtad del cliente con los de la competencia**

Aspectos (n=60)	No utiliza servicios de la competencia		Peor que la competencia		Igual que la competencia		Mejor que la competencia	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
14. Considera que siempre es importante contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC	6	1,6%	71	18,8%	137	36,2%	164	43,4%
15. Recomendaría Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades para atención médica	0	0,0%	10	2,6%	12	3,2%	356	94,2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

En opinión del 43.4%, contar con la Tarjeta de Asistencia Médica (descuento 15%) que brinda Grupo Médico Empresarial SAC, es mucho más importante que contar con una tarjeta de la competencia; en cambio, para el 36.2%, brinda los mismos beneficios, y para el 18.8% trae menos beneficios que los de la competencia.

El estudio también muestra que casi la totalidad de pacientes, 94.2%, recomendarían más al Grupo Médico Empresarial SAC a sus amistades para atención médica, en comparación a la competencia.

**Tabla 3. Nivel del Benchmarking competitivo en la empresa Grupo Médico Empresarial SAC**

Dimensiones	Baja		Tendencia baja		Tendencia alta		Alta	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Benchmarking competitivo	0	0,0%	0	0,0%	66	17,5%	312	82,5%
Calidad del servicio	0	0,0%	0	0,0%	8	2,1%	370	97,9%
Precios	0	0,0%	14	3,7%	86	22,8%	278	73,5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Los resultados dan cuenta que la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, aplica de manera efectiva el Benchmarking competitivo, según se deduce de la opinión del 82.5% de

los clientes que lo califica en un nivel alto; este nivel se explica por la calidad del servicio que brinda y por los precios competitivos; que según el 97.9% y 73.5%, son mejores que los de la competencia.

**Tabla 4. Nivel del posicionamiento la empresa Grupo Médico Empresarial SAC**

Dimensiones	Baja		Tendencia baja		Tendencia alta		Alta	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Posicionamiento	0	0,0%	0	0,0%	75	19,8%	303	80,2%
Valor agregado	0	0,0%	21	5,6%	66	17,5%	291	77,0%
Satisfacción del cliente	0	0,0%	0	0,0%	51	13,5%	327	86,5%
Lealtad	0	0,0%	4	1,1%	79	20,9%	295	78,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

En relación al posicionamiento, el estudio revela que para el 80.2%, es alto, mientras que para el 19.8% es ligeramente alto. El nivel alto se explica por el valor agregado que les proporciona a sus servicios, así como por la satisfacción y lealtad de sus clientes, como lo señala el 86.5% y 78%, respectivamente.

## ANEXO N° 4 Validaciones



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Regina Jimenez ch con DNI N° 02654918 Mg.  
 en ciencias Administrativas  
 N° ANR: ..... de profesión Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en Universidad Cesar Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario

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

Cuestionario para los clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC	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 Octubre del Dos mil Diecinueve.

*R. Jimenez*  
Mg. : Regina Jimenez ch.  
 DNI : 02654918  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : regj Jimenez@hotmail.com



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Regina Jimenez ch. con DNI N° 02654918 Mg.  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: ..... de profesión Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en Universidad Cesar Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario

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

Questionario para los clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC	DERICIENTE	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 Octubre del Dos mil Diecinueve.

*RJM*  
 Mg. : Regina Jimenez ch.  
 DNI : 02654918  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : regi\_jimenez@hotmail.com

**“ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA PROMOVER EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL SAC, TALARA – PIURA 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 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	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado															75						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															75						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															75						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems															75						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad															75						





**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo José Martín Lazo Sánchez con DNI N° 02778943  
 en Lic. Ciencias Administrativas  
 N° ANR: 23792 de profesión Administrador  
 desempeñándome actualmente como La Cante  
 en la Escuela de Administración UCV-Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario

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

Cuestionario para los clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC	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 Octubre del Dos mil Diecinueve.

Lic. : José Martín Lazo Sánchez  
 DNI : 02778943  
 Especialidad : Administración  
 E-mail : milazo@hotmail.com

  
 Lic. Adm. José Martín Lazo Sánchez  
 REG. UNIV. DE COLEG. N° 23792



**“ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA PROMOVER EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL SAC, TALARA – PIURA 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

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





**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237, Doctor  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: A202528 de profesión Mag. en Ciencias Administr.  
 desempeñándome actualmente como Docente T. P.  
 en U.C. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento: Cuestionario

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

Cuestionario para los clientes de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC	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 Octubre del Dos mil Diecinueve.

D.º: Freddy William Castillo Palacios  
 DNI: 02842237  
 Especialidad: Administración e Investigación  
 E-mail: fcastill30@hotmail.com

**“ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA PROMOVER EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL SAC, TALARA – PIURA 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 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 VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	84				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	84				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	84				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	84				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad																	84				





## ANEXO N° 5: Confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS

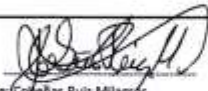
1.1. ESTUDIANTE	:	Cobeñas Ruiz Milagros
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Estrategias de Benchmarking Competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C., Talara - Piura 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario: Posicionamiento
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
		Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	21-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10

### II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.804</b>
------------------------------------	--------------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Ítems iniciales: 8</p> <p>Ítems finales: 8</p> <p>Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.804 cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

  
 Estudiante: Cobeñas Ruiz Milagros  
 DNI : 42449355

  
 LEMIN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPES 508

**I. DATOS INFORMATIVOS**

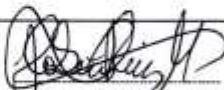
1.1. ESTUDIANTE	:	Cobeñas Ruíz Milagros
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Estrategias de Benchmarking Competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C., Talara - Piura 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario: Estrategias de Benchmarking competitivo
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	21-10-2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	10


**II. CONFIABILIDAD**

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.811</b>
------------------------------------	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

Ítems iniciales: 8 Ítems finales: 8 Para verificar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.811 cae en un rango de confiabilidad alta, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

  
 Estudiante: Cobeñas Ruíz Milagros  
 DNI : 40449855


  
 LEMÍN ABANTO CERNA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506

**ANEXO N° 6: Matriz de Instrumento**

Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores		Técnica / Instrumento	INSTRUMENTO A CUESTIONARIO		INSTRUMENTO B GUÍA DE ENTREVISTA	
						N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems
Establecer estrategias de benchmarking competitivo para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C., Talara - Piura 2019	Las estrategias de benchmarking competitivo necesarias para promover el posicionamiento de la empresa Grupo Médico Empresarial S.A.C, Talara - Piura 2019 son: calidad de servicio y precios	X: Benchmarking Competitivo	X1.1	Calidad de servicio	Encuesta - Cuestionario	04	1,2,3,4	02	3,4,5,6,7,8
			X1.2	Precio		04	5,6,7,8	02	1,2
		Y: Posicionamiento	Y1.1	Valor agregado		03	9,10,11	01	9
			Y1.2	Satisfacción del cliente		03	12,13,14	01	10
			Y1.3	Promoción		02	15,16	01	11



## ANEXO 7: Guía de entrevista

	
<b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVO DE LA EMPRESA GRUPO MÉDICO EMPRESARIAL S.A.C</b>	
<b>Aplicado a: Sra. Erika Sandoval Coronado</b>	
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	
<b>BENCHMARKING COMPETITIVO</b>	
<b>PRECIO</b>	
<b>1</b>	¿Los precios de sus servicios médicos, imágenes y laboratorio son competitivos en comparación con la competencia? ¿Por qué? Explique.
La política de los precios de los servicios médicos está diferenciada en dos tipos de pacientes, pacientes de empresas en convenio y pacientes particulares. En el primer caso está dado por un precio fijado por las compañías de seguro y en el segundo caso nuestros precios frente a la competencia si son precios competitivos ya que aún están dentro del promedio del mercado.	
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	
<b>2</b>	¿Las características operativas de productos y servicios de la competencia podría ser una amenaza para su empresa? Explique
Si bien es cierto la competencia posee una infraestructura mayor a la nuestra lo cual ha sido materia de evaluación y es debido al incremento de especialidades en nuestro centro que nos hemos visto en la necesidad de alquilar un local más amplio al que actualmente contamos, para estar a la par con la competencia, en cuanto a la calidad de servicio si es mucha la ventaja que le tenemos, amenaza en si no lo considero.	
<b>3</b>	¿Cuál cree usted que son los puntos de mejora de su empresa?
Los puntos de mejora identificados son Seguir ampliando nuestros servicios e infraestructura, ampliar el staff de proveedores como por ejemplo laboratorios farmacéuticos, laboratorios de insumos para laboratorio clínico, ampliar la gestión comercial haciendo énfasis en los nuevos productos que estamos considerando para largo plazo como es el servicio de Ambulancia y Salud ocupacional para hacernos fuertes frente a nuestros competidores, marketing y redes sociales.	
<b>PRODUCCIÓN</b>	
<b>4</b>	¿Por qué cree usted que vienen los clientes a su empresa?
Los clientes eligen a la IPRESS Grupo Médico Empresarial SAC por la experiencia de nuestro Staff Médico por la confiabilidad en sus resultados de los servicios de apoyo al diagnóstico y por el trato personalizado que reciben por parte del personal.	
<b>5</b>	¿Cómo califica el rendimiento laboral de su fuerza de ventas en comparación con la de la competencia? Explique
La fuerza de ventas de la empresa es algo que ha ido creciendo de la mano de la implementación de nuevos servicios teniendo en la mayoría de indicadores un resultado positivo como es en ventas diarias, números de pacientes, facturación mensual. Con respecto a la competencia no podría evaluarlo por que desconozco.	
<b>6</b>	¿Qué tipo de estrategia aplicaría para incrementar las consultas en su empresa?
Las estrategias por las que se inclina la empresa básicamente es efectividad en la recuperación de la salud de los pacientes, ampliar la infraestructura, aumentar los servicios ofrecidos, aumentar la publicidad.	

7	¿Cómo impulsaría a sus trabajadores a incrementar la afiliación de nuevos clientes en la Tarjeta de Asistencia Médica?
Mediante la modalidad de incentivos por cierto porcentaje de pacientes que consigan afiliarse, aunque los colaboradores solicitan una capacitación para poder ofrecer la afiliación a nuestra tarjeta de Asistencia Médica.	
<b>POSICIONAMIENTO</b>	
<b>VALOR AGREGADO</b>	
8	¿Cree usted que la estrategia de valor agregado ayuda a diferenciarlo de la competencia? Explique
Según los resultados de nuestras encuestas los pacientes manifiestan que en la competencia no se brinda las charlas de concientización, campañas médicas si pero no con las comodidades que presta nuestra empresa y por nuestro servicio de atención domiciliaria y entrega de medicina los pacientes están satisfechos.	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
9	¿Cuáles son las estrategias que aplica en su empresa para lograr clientes satisfechos y hacerles frente a los principales competidores? Enumérelas
Como mencione anteriormente son puntos estratégicos y con las sugerencias de nuestros pacientes nos vamos innovando para poder lograr satisfacer las necesidades médicas a nuestros clientes.	
<b>PROMOCIÓN</b>	
10	¿Qué ventajas diferenciales tiene para lograr la lealtad de los clientes? Precise
Seguimiento personalizado, programación de citas respetando el horario establecido en ellas, reducción en el tiempo de espera, ambiente cálido.	

## **ANEXO N° 8 Informe de aplicación de entrevista**

Con respecto a la variable de Benchmarking Competitivo: la calidad de servicio de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC Talara, la representante legal reconoce que la competencia lleva ventaja en cuanto a infraestructura lo que ha sido motivo de evaluación, llegando a tomar la decisión de alquilar un local más amplio para poder brindar un mejor servicio; en cuanto a los puntos de mejora de la empresa, como ya se ha mencionado la infraestructura y ampliar servicios es muy importante, ampliar el staff de proveedores tanto de fármacos como de laboratorio clínico, también se debe ampliar la gestión comercial con marketing y en redes sociales haciendo énfasis en los nuevos productos y servicios que se ofrecerán como es el servicio de ambulancia, salud ocupacional y promocionar su tarjeta de asistencia médica (15% descuento) logrando con ello posicionarse en un mercado competitivo dentro de la ciudad de Talara.

Evaluando la producción de la empresa, es un factor importante para la toma de decisiones así como reforzar las fortalezas y superar las debilidades empresariales; según lo manifestado por la representante la fortaleza de la empresa es la experiencia de su personal médico y el trato personalizado que brinda el personal de la empresa, aunque considera que obtiene resultados positivos, desconoce los resultados de su competencia que es un punto muy importante para aplicar Benchmarking competitivo al tomar las mejores prácticas de la competencia y aplicarlas de forma mejorada en la empresa; tiene planteada como estrategias la efectividad en la recuperación de la salud de los pacientes, ampliar la infraestructura, desarrollar nuevos servicios así como incrementar la publicidad.

En cuanto al aspecto de los precios para pacientes particulares, están dentro del margen competitivo según el estudio que se ha realizado, aunque se deben establecer los precios de los servicios de rayos X, que es un servicio tercerizado.

Para la variable del Posicionamiento, la representante legal de la empresa Grupo Médico Empresarial SAC, considera que el valor agregado es un punto estratégico de la empresa; lo cual según la investigación realizada se ha podido observar que la competencia realiza campañas médicas, pero en diferentes zonas de la ciudad mientras que la empresa en estudio las realiza en sus instalaciones y en forma trimestral a comparación de la competencia que es en forma mensual obteniendo mayores ingresos. Se tiene que estar en constante evaluación para retroalimentar el valor agregado de la empresa y lograr seguir posicionados dentro de un mercado competitivo.

La atención al cliente, la empresa hace seguimiento de la misma mediante las encuestas que realiza donde los clientes dejan sus sugerencias e inquietudes que sirven para mejorar diferentes aspectos y seguir innovando para satisfacer sus necesidades médicas.

En el aspecto de promoción la empresa Grupo Médico Empresarial SAC cuenta con la tarjeta de asistencia médica donde el cliente realiza un pago mensual de 25 soles y obtiene el 15% de descuento en el costo en cada una de las consultas que realice en el mes y en el servicio de laboratorio, los procedimientos como inyectables y curaciones con indicación médica son cubiertos al 100%, asimismo el seguimiento personalizado, entre otros aspectos considera que son ventajas diferenciales con las que cuenta la empresa en mención.

Podemos llegar a la conclusión que a la empresa Grupo Médico Empresarial le hace falta aplicar el Benchmarking competitivo para lograr posicionarse dentro de un mercado en la localidad de Talara, cuenta con estrategias las mismas que se mantienen en el tiempo donde es que se debe aplicar el benchmarking competitivo porque que es proceso continuo y sistemático de mejora empresarial, se debe realizar un análisis del entorno general para conocer si es capaz de hacer frente a los actuales y futuros cambios valorando el impacto del mismo lo que dará paso a rentabilizar al máximo las oportunidades reduciendo al mínimo el riesgo derivado de las amenazas; una vez analizado el macroentorno se procede a analizar el microentorno donde se identificará los puntos fuerte y débiles teniendo una visión de que es lo que la empresa hace mejor que los demás, de los cuales son sus ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Se recomienda realizar un análisis de la competencia directa y definir sus ventajas competitivas, economía, sus nichos de mercado más rentable; mediante la aplicación de benchmarking competitivo se debe analizar su organización, capacidad, recursos, su forma como hacen las cosas, es decir investigar y observar a la competencia para definir y aplicar las estrategias competitivas logrando el posicionamiento de la empresa.

**ANEXO N° 09 Evidencia de aplicación de entrevista**



