

## ARTÍCULO ORIGINAL

# Estrategias de posicionamiento en clínicas privadas de Manabí; caso clínica Calderón - Bahía de Caráquez

Positioning strategy in private clinics in Manabí; clinical case Calderón - Bahía de Caráquez

### RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó con la finalidad de determinar las estrategias básicas que conllevan al posicionamiento de clínicas privadas en la provincia de Manabí - Ecuador. En el estudio se analiza el caso de la Clínica Calderón (CliniCalderón) que se encuentra ubicada en la ciudad de Bahía de Caráquez, uno de los lugares más afectados por el terremoto que afectó la Provincia de Manabí el 16 de abril del 2016. A pesar de los múltiples cambios que sufrió la ciudad como consecuencia del movimiento telúrico que devastó varios sectores de la urbe, el área de la salud, uno de los más afectados por el sismo, jamás quedó desprotegido permitiendo que este centro médico gane prestigio en el mercado con relación a otras unidades que prestan los mismos beneficios a los habitantes de la localidad y sus alrededores. Para el efecto se utilizó una metodología descriptiva, técnicas e instrumentos como la observación y revisión documental, a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se determinó el predominio de las fortalezas sobre las debilidades y las oportunidades frente a las amenazas, atribuyendo como resultado que la Clínica Calderón es reconocida por el buen trato, profesionalismo de su personal y la calidad de servicio que brinda a sus usuarios. Dentro de los planes de la clínica se establece un mejoramiento en el control y cuidado de sus equipos médicos que permita seguir ofreciendo un servicio óptimo de calidad a sus clientes.

**Palabras Clave:** Estrategia; posicionamiento; salud; clínicas privadas; competencias.

### ABSTRACT

The research work was carried out in order to be able to determine the basic strategies that lead to positioning in private clinics in Manabí, the Calderón clinical case, which is located in the city of Bahía de Caráquez, despite the multiple changes that the city suffered from the earthquake that largely devastated several sectors of the city, the health sector, despite not having the necessary means, was never left unprotected, which has caused this medical center to gain prestige in the market in relation to other units

**Mario Patricio Calderón  
Intriago**<sup>1</sup>

calderon.mp@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7163-4447>

**Gladys María Saltos  
Briones**<sup>2</sup>

gladyssaltos01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6668-1668>

<sup>1</sup> Universidad Técnica de Manabí, Instituto de Posgrado. Manabí, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Manabí, Ecuador

Presentado: 22/11/2021 - Aceptado: 10/02/2022 - Publicado: 25/06/2022

that provide the same benefits for the inhabitants of the town, we cannot ignore this important economic sector, since its development in terms of health depends to a large extent on it. For this, a descriptive methodology was carried out, in which techniques and instruments such as observation and documentary review were used, through a SWOT analysis to determine the predominance of strengths over weaknesses and opportunities in the face of threats. As a result, the Calderón clinic is recognized for the good treatment and quality of service it provides to its users, as well as it is recommended that within the clinic's plans an improvement in control, care of its medical equipment, which allows it to continue offering an optimal quality service.

**Keywords:** Strategy; positioning; health; private clinics; skills.

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Bahía de Caráquez es la cabecera del Cantón Sucre, se encuentra situada en el área geográfica de las costas de la provincia de Manabí, está habitada aproximadamente por 40.000 personas y es la octava urbe más grande y poblada de la región. En los años 90's fue un gran polo de desarrollo debido a la inversión de empresas privadas que se dedicaron al cultivo de camarón en cautiverio, así como la construcción de edificaciones para recibir turistas, sobre todo de la región Sierra de Ecuador. Esta población permanente y flotante se constituye en un importante conjunto de habitantes que demandan constantemente una adecuada atención de sus necesidades, entre las cuales se destaca el cuidado de la salud personal.

La urbe cuenta con el Hospital Miguel H. Alcívar, regentado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), y dos clínicas privadas: CliniCalderón y Clínica Viteri; establecimientos que han afrontado las necesidades de la salud tanto dentro como fuera de la ciudad, sin embargo, no se cuenta con los recursos suficientes para satisfacer a plenitud las necesidades de la población en general.

En relación con lo anterior, es necesario establecer diferencias entre estas instituciones que prestan servicios de salud; en el caso de las clínicas son entidades que se relacionan con el ejercicio de la medicina a través de la administración privada, ayudan a determinar el diagnóstico y atención del paciente, son especializadas en alguna de las tantas ramas que tiene la medicina. En los hospitales se brindan diferentes tipos de servicios médicos, se determina el tipo de tratamiento para recuperar la salud del

paciente, cuentan con equipamiento indispensable para la atención y control de enfermedades, generalmente son de administración pública y se diferencia de las clínicas porque no tiene costo económico para el usuario.

De esta manera el mercado de centros de salud privados, en Bahía de Caráquez, se ha ampliado ofreciendo una diversidad de servicios especializados con visiones más globales que permitan descentralizar este sector, de tal manera que las personas tengan la posibilidad de recibir atención especializada y servicio de calidad sin tener que acudir a otros centros médicos de la provincia por falta de infraestructura adecuada en las áreas requeridas por el sector.

Actualmente, en el contexto del mundo empresarial, es de vital importancia el posicionamiento de la marca comercial para mantenerse y crecer en los mercados competitivos, por lo que, las clínicas del sector privado que se desarrollan en el área de salud no deben descuidar esta importante actividad administrativa que les permitirá tener aceptación en un mundo mercantil donde las exigencias sobre la calidad del servicio son mayores cada día. Se debe considerar los cambios constantes que surgen en el mercado; imperioso atender cada necesidad que presenta el cliente de acuerdo con el servicio requerido con la finalidad de satisfacerlo y mejorarlo constantemente mediante el ofrecimiento de innovadores servicios que sean coherentes con las demandas de los pacientes.

Sobre el tema, Costa Rico (2018) menciona que en un mundo competitivo es relevante cubrir la necesidad de posicionar la empresa en el mercado para lograr mantener un margen de ventas favorable derivado de la actividad productiva

que efectúa la organización, para tal efecto es recomendable la aplicación de una estrategia de marketing denominada fidelización de clientes, a través de la cual se puede mantener a los clientes e incrementarlos en el tiempo y poder mejorar con ellos la calidad del servicio que la empresa oferta.

Por su parte Coca Carasila (2007), indica que el posicionamiento de una empresa, está relacionado con las variaciones en la apariencia de la organización, la cual se realiza buscando mantener una posición importante y permanente en la mente de los clientes, y de manera principal en aquellos que demandan constantemente el producto y servicio por encontrarse en el radio de acción de la actividad de la empresa; mantener un cliente satisfecho por largos periodos de tiempo es una de las claves para alcanzar importantes logros para el negocio.

Un importante aporte resulta lo establecido por Ibañez y Manzano (2008), quienes afirman que el posicionamiento estratégico está relacionado directamente con la estructura del diseño de la imagen que la empresa oferta en el mercado con la finalidad de establecerse en la mente de los clientes con una posición diferente a la mantenida por la competencia. El autor considera que la meta primordial que se busca con la aplicación de un proceso de posicionamiento y sus consecuentes estrategias es la generación de una imagen clara y concisa respecto del producto o servicio ofertado, de tal manera que contribuya con una mejor percepción en el cliente potencial objetivo y lo induzca a un convincente deseo de compra ante otras posibles alternativas que oferten otras empresas o marcas que compiten libremente en los mercados; el cliente debe poder detectar las diferencias evidentes entre el servicio ofrecido por una empresa que aplica estrategias de posicionamiento y las otras organizaciones que venden servicios o productos similares. En resumen, posicionarse en un mercado mediante una estrategia es un proceso que implica el desarrollo de una propuesta específica dirigida a un determinado segmento de consumidores.

Complementariamente, Romero Arávalo (2018) define el posicionamiento con la representación o figura que la empresa, nombre comercial o los bienes que elaboran, desean idear

en los clientes, considerando ciertas características diferentes en su oferta con aquellas que promociona la competencia. En un mercado de libre competencia, una posición es el fiel reflejo de la percepción comparativa que tienen los clientes de los atributos específicos del producto ofertado por una empresa en relación con lo que ofertan los competidores. Resulta importante citar el análisis desarrollado por Rivera Sanclemente (2015), quien menciona que las acciones desarrolladas por las empresas para su posicionamiento en un mercado específico, es importante debido a que los mercados de consumo reciben variada información por diferentes medios que puede confundir a los potenciales clientes en sus percepciones y motivaciones para el consumo.

Se colige entonces que el posicionamiento como tal, empieza con un bien, un servicio, una empresa privada, una institución pública e inclusive con un individuo, y que el mismo constituye un proceso de introducción en la mente de los clientes potenciales. Es importante considerar que una empresa que desea posicionarse dentro de un mercado debe sustentarse en atributos de la organización o producto que se pretende vender, observando en todo momento tanto las fortalezas como las debilidades que posee la organización, al igual que los similares elementos que tienen las otras empresas que ofertan un servicio similar. Lograr un posicionamiento eficiente, no es una tarea sencilla, más aún si la empresa no se encuentra dispuesta al cambio exigido por el mercado; un buen posicionamiento no se logra únicamente con el desarrollo de un plan técnico publicitario, necesita prioritariamente ofrecer un servicio eficiente que pueda ser percibido por los clientes como diferente y mejor al ofertado por la competencia; no se puede lograr un eficiente posicionamiento sin tener un alto nivel de satisfacción en el mercado objetivo.

Por lo expuesto, resulta relevante establecer con claridad el mercado objetivo que tiene la empresa, destacando del mismo el género sexual, condición social, edad, entre otros atributos de los clientes potenciales, y posteriormente determinar la meta que se desea alcanzar con la actividad productiva que se desarrolla, puesto que de estos factores depende, en gran parte, el alcance de un eficiente posicionamiento en el

mercado y la consecuente satisfacción adecuada de las necesidades existentes.

Al respecto Ciribeli y Miquilito (2015), mencionan que se debe seguir el siguiente proceso para alcanzar un posicionamiento adecuado de una empresa:

- Establecer segmentos existentes dentro del mercado.
- Valorar cada parte del mercado.
- Escoger una o varias partes del mercado para determinarlas como posibles metas.
- Distinguir las diferentes alternativas para posicionarse en cada parte del mercado elegido.
- Elegir y aplicar adecuadas estrategias para posicionarse.

Posicionarse en el mercado mediante estrategias puede efectivizarse de diferentes formas. Esta importante acción puede originarse de las características que tengan el producto o el consumidor, de las condiciones del mercado, de los atributos de la competencia y lógicamente de las metas planteadas. Existen muchas estrategias para posicionarse aplicadas frecuentemente por las empresas que se dedican a brindar servicios en el área de salud, entre las más destacables se encuentran:

### **Estrategias de precios de prestigio**

Sobre este tipo de estrategias, Kerin et al. (2014) manifiestan que las mismas se fundamentan en establecer precios elevados de los productos que ofertan con la finalidad de atraer a un específico grupo de consumidores que buscan alta calidad o estatus en los bienes o servicios que adquieren.

Es conveniente que la estrategia de precios de prestigio se aplique en mercados que deben reunir ciertas características especiales: segmento generalmente pequeño, elevado poder adquisitivo de los consumidores, inclinación hacia los bienes y servicios cuyo consumo represente alto status social o diferenciación social, productos que conlleven una imagen de exclusividad e innovación para el consumidor, productos que tengan una percepción alta de su calidad, distribución selectiva, y capacidad de los bienes o servicios de mantenerse en el tiempo

con precios que superen al precio con el cual se introdujo en el mercado.

### **Posicionamiento a través del nombre**

Posicionarse dentro de un mercado, mediante la introducción y permanencia en la mente de los clientes, tanto de la razón social de la empresa, como de la marca o nombre de un producto, es un factor prioritario para el éxito duradero de toda organización. Esta identificación de la empresa debe estar relacionada de manera clara con el bien o servicio que oferta, de tal forma que los consumidores pueden asociar estos elementos sin problema alguno, y sobre todo, puedan recordarlo con mucha facilidad. En un mundo tan competitivo como el existente actualmente, posicionarse adecuadamente mediante un nombre que identifique también al producto que se vende, se constituye en un elemento importante para desarrollar una empresa y alcanzar los objetivos planteados.

### **Posicionamiento de un servicio**

Para Schiffman y Wisenblit (2011), las empresas que ofertan servicios dentro de un mercado y que buscan posicionarse adecuadamente en el mismo, deben superar algunos problemas especiales para alcanzar su cometido, los cuales son propios de la actividad productiva que desarrollan; esta situación se deriva del estado de intangibilidad que tienen los servicios, lo cual incide en la extrema importancia que tiene la imagen de las organizaciones como un factor diferenciador de sus potenciales competidores. La argumentación expuesta es el fundamento que se utiliza en marketing para implementar estrategias que permitan que los clientes encuentren relación permanente entre una específica imagen con el nombre o marca de un producto que requiere adquirir para satisfacer una necesidad o deseo determinado.

### **Posicionar en el segmento**

A criterio de Quiñónez Mejía (2014), para posicionarse en un específico segmento de mercado, se requiere inicialmente que las empresas hayan detectado con claridad esa parte del mercado hacia el cual van dirigidos sus esfuerzos organizacionales. Existen varios factores que permiten segmentar un mercado, tales como el género sexual, edad, nivel económico

social, costumbres, etc. Es recomendable que el factor de segmentación escogido por las empresas observe en todo momento los criterios de decisión que tienen los consumidores para acceder a la compra de un bien o servicio, es imprescindible recordar que los compradores de un producto buscan beneficios y satisfacción de lo adquirido.

Finalmente, es necesario acotar lo que manifiestan Kotler y Keller (2012), sobre el proceso que permite desarrollar una estrategia para posicionarse en un mercado y posterior notificación de la misma entre los consumidores; estos autores sostienen que existen tres pilares fundamentales para la determinación de las estrategias: (a) división del mercado en segmentos necesarios, (b) determinación del segmento de mercado objetivo, y (c) posicionarse en la parte del mercado establecido como objetivo. El flujo de las actividades efectuadas por una empresa, requiere que identifiquen inicialmente las necesidades o deseos insatisfechos o satisfechos parcialmente existentes en el entorno geográfico escogido para el desarrollo de las actividades, posteriormente es prioritario escoger un grupo del mercado para dirigir sus esfuerzos en base a las capacidades de la organización y características del producto ofertado y luego buscar posicionarse utilizando técnicas comunicativas eficientes que permita una conexión rápida con el segmento de consumidores objetivo. Posicionarse adecuadamente permitirá a la empresa marcar una diferenciación organizacional que es percibida fácilmente por el mercado meta, lo cual permitirá un desarrollo sostenible de la actividad productiva.

Es importante tomar en consideración que, cualquier tipo de empresa que no tenga flexibilidad para adecuarse a las variaciones permanentes que se presentan en los mercados y acelerados cambios tecnológicos, se expone a la obsolescencia organizacional y consecuente pérdida de consumidores. Es imprescindible que todas las empresas utilicen adecuadamente las técnicas efectivas del marketing y medios de comunicación contemporáneos eficientes para entrar en un mercado cada vez más exigente y mantenerse competitivos en base a la calidad de sus productos y prestigio desarrollado de la marca.

Por lo expuesto, se establece que la razón del estudio se basa en la necesidad de describir los elementos importantes que posee la empresa analizada, para efectos de determinar los factores más importantes que puede aplicar dentro de sus estrategias para posicionar la marca de la Clínica Calderón (CliniCalderón) en el área geográfica donde se desenvuelven, con el objetivo de fidelizar a los clientes, mantener e incrementar el nivel de consultas y mejorar la atención que brinda a los pacientes que demandan el servicio de salud. Los resultados del estudio se pueden utilizar para futuras investigaciones que se efectúen en empresas que tengan la misma actividad en entornos similares.

## **MÉTODOS**

El artículo tiene una orientación crítica social, la misma que de acuerdo a lo manifestado por Arnal (1992), se constituye en un tipo de ciencia de carácter social que enmarca eventos empíricos mediante un análisis interpretativo, que origina valiosos aportes científicos derivados de estudios realizados en las comunidades y en participación activa de las partes intervinientes en la investigación. Igualmente, el estudio es de tipo cualitativo, el mismo que de acuerdo con Bonilla Castro y Rodríguez Sehk (2005), está orientado al análisis de casos concretos y no a generalidades. En el estudio no se estableció como prioridad la medición de los hechos, sino que se describe las características del fenómeno social y sus rasgos que lo determinan.

La recopilación de la información se la efectuó mediante la técnica de la observación de las acciones laborales realizadas por el equipo de colaboradores que trabajan en la clínica Calderón durante una jornada laboral normal; también se accedió a la revisión de documentos que posee la empresa respecto del número de pacientes atendidos mensualmente para determinar la evolución de las ventas y posible tendencia de las mismas. Complementariamente, se aplicó una encuesta a 50 clientes que se acercaron a recibir el servicio en la clínica durante un mes, información que sirve para establecer los criterios que tienen los pacientes respecto a la calidad del servicio recibido y evaluar el nivel de fidelización que tienen los mismos.

## RESULTADOS

En base al criterio emitido por los clientes de la clínica Calderón y aplicación de la encuesta a los mencionados usuarios, se pudo obtener los siguientes hallazgos más relevantes:

### 1. ¿Qué tiempo posee usted como cliente de la clínica Calderón?

En la Tabla 1 se exponen los resultados relacionados con el tiempo que posee como cliente de la clínica.

Mediante la encuesta se pudo determinar que el 54% de los clientes de la clínica Calderón tiene menos de 1 año asistiendo a recibir los servicios que brinda la empresa, el restante 46% tienen más de 1 año como clientes. De los resultados se deduce que la empresa tiene un importante número de nuevos clientes, pero que no se están manteniendo en el tiempo, lo cual podría derivarse de errores o actividades posventa inadecuadas.

### 2. ¿Se encuentra totalmente satisfecho con la calidad del servicio recibido?

En la Tabla 2 se señala la información recopilada en relación con el nivel de satisfacción con el servicio recibido.

El 70% de los clientes de la clínica Calderón se encuentran satisfechos con los servicios que les brinda la empresa, sin embargo, existe un preocupante 30% que manifiesta cierta inconformidad con el servicio recibido. De la situación evidenciada se infiere que existen algunas desviaciones en los procesos administrativos u operativos de la organización que está provocando insatisfacción en los clientes y que puede derivarse en una pérdida del cliente si no se corrigen las irregularidades.

### 3. ¿Recibe suficiente información sobre los servicios ofertados por la clínica?

En la Tabla 3 se exponen los criterios que tienen los clientes respecto de la calidad de la información recibida sobre el servicio que brinda la clínica.

En la tabla 3 se muestran los resultados relacionados con la conformidad con la información que recibe el cliente sobre los servicios que brinda la clínica Calderón; el 60% de los encuestados consideran que la empresa no le brinda la información necesaria y óptima sobre los servicios de salud que brinda, lo expuesto es un factor negativo que puede incidir en el posicionamiento de la marca en el mercado donde realizan las actividades.

**Tabla 1**

*Tiempo como clientes de los pacientes*

Alternativas	No. Clientes	F. Porcentual	F. Acumulada	F. Acum. %
Menos de 1 año	27	54%	27	54%
De 1 año a 5 años	12	24%	39	78%
Más de 5 años	11	22%	50	100%
Total	<b>50</b>	<b>100%</b>		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

**Tabla 2**

*Satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido*

Alternativas	Clientes	Porcentual	Acumulada	Acum. %
Muy de acuerdo	21	42%	21	42%
De acuerdo	14	28%	35	70%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	3	6%	38	76%
En desacuerdo	7	14%	45	90%
Muy en desacuerdo	5	10%	50	100%
Total	50	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

4. ¿Considera que el servicio recibido puede mejorar en función a sus necesidades?

En la Tabla 4 se señalan las opiniones que tienen los clientes sobre el mejoramiento del servicio recibido por parte de la clínica.

El 70% de los encuestados sostienen que la clínica Calderón tiene que mejorar la calidad del servicio que brinda y acomodarlos en torno a las necesidades y exigencias que tienen los clientes; los datos obtenidos sirven para establecer que la clínica no está aplicando estrategias coherentes que se deriven del estudio de los requerimientos sobre el servicio que tienen los clientes, elemento que

se constituye en importante para el mantenimiento de la demanda que tiene un servicio.

5. ¿Recomendaría a otras personas el servicio que brinda la clínica Calderón?

En la Tabla 5 se exponen los resultados obtenidos sobre el nivel de fidelización de los clientes de la clínica.

Los resultados expuestos en la tabla indican que el 70% de los actuales clientes que tiene la clínica mantienen un nivel elevado de fidelización que se evidencia por la predisposición a recomendar a otras personas el servicio que brinda la organización; sin embargo, existe un

**Tabla 3**

*Criterio sobre la calidad de la información recibida respecto del servicio*

Alternativas	Cientes	Porcentual	Acumulada	Acum. %
Muy de acuerdo	9	18%	9	18%
De acuerdo	11	22%	20	40%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	5	10%	25	50%
En desacuerdo	17	34%	42	84%
Muy en desacuerdo	8	16%	50	100%
Total	50	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

**Tabla 4**

*Opinión sobre el mejoramiento del servicio recibido*

Alternativas	Cientes	Porcentual	Acumulada	Acum. %
Muy de acuerdo	27	54%	27	54%
De acuerdo	8	16%	35	70%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	3	6%	38	76%
En desacuerdo	7	14%	45	90%
Muy en desacuerdo	5	10%	50	100%
Total	50	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

**Tabla 5**

*Nivel de fidelización de los clientes*

Alternativas	Cientes	Porcentual	Acumulada	Acum. %
Muy de acuerdo	18	36%	18	36%
De acuerdo	17	34%	35	70%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	7	14%	42	84%
En desacuerdo	6	12%	48	96%
Muy en desacuerdo	2	4%	50	100%
Total	50	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

30% que manifiesta un estado de insatisfacción que se puede trasladar a otras personas mediante las opiniones que emitan sobre el servicio recibido.

6. ¿Qué atributo tiene mucho más valor del servicio recibido por la clínica de salud?

En la Tabla 6 se señalan los resultados sobre la preferencia de atributos que intervienen en el servicio ofertado en la clínica.

Los clientes que asisten a recibir el servicio de salud en la clínica le brindan mayor valor a la experiencia que tiene los médicos que laboran en la organización, a los equipos tecnológicos que posee y utiliza para el otorgamiento del servicio y a la atención que reciben por parte de todo el personal de la empresa; brindan menos importancia al precio que tienen los servicios y a la infraestructura física que posee la clínica, aunque manifiestan que la misma debe ser cómoda y estar permanentemente limpia.

Finalmente, en la Tabla 7 expuesta se señala el FODA que tiene la clínica Calderón; para el tema de las estrategias de posicionamiento que puede implementar una organización, es recomendable que se enfoque en la venta de una imagen empresarial fundamentada en las fortalezas que tienen, siempre y cuando las mismas sean coherentes con las características del servicio que más valora el cliente, las cuales son variantes y cambian dependiendo de factores externos que no son totalmente controlados por la empresa.

**DISCUSIÓN**

Mediante los resultados y considerando el entorno que posee el segmento del mercado que demanda los servicios brindados por la Clínica Calderón, se evidencia que existe una incoherencia con lo manifestado por Kerin et al. (2014), quienes consideran que colocar valores elevados a un servicio o producto o ser-

**Tabla 6**  
*Preferencia de atributos que intervienen en el servicio ofertado en la clínica*

Alternativas	No. Clientes	F. Porcentual	F. Acumulada	F. Acum. %
Experiencia de médicos	14	28%	14	28%
Precios	6	12%	20	40%
Equipos tecnológicos	13	26%	33	66%
Infraestructura física	5	10%	38	76%
Atención del personal	12	24%	50	100%
Total	50	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta a los pacientes de la clínica Calderón

**Tabla 7**  
*Matriz FODA de la clínica Calderón*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee médicos especialistas con experiencia comprobada.</li> <li>• Disponibilidad permanente de equipos con avanzado nivel tecnológico.</li> <li>• Permanencia en el mercado durante muchos años.</li> <li>• Infraestructura pertinente para brindar una atención adecuada.</li> <li>• Programa de capacitaciones permanentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencia por profesionales con experiencia.</li> <li>• Saturación de las instituciones públicas de salud.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas herramientas de comunicación con el paciente.</li> <li>• Pocas líneas de servicio.</li> <li>• Carencia de estrategias comunicativas eficientes.</li> <li>• Falta de estrategias de marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Desempleo.</li> <li>• Inseguridad.</li> </ul>

*Nota.* Información obtenida del trabajo de campo mediante la observación y revisión documental

vicio que se oferta incidirá en incrementar la demanda en los clientes que tienen conciencia sobre la calidad. Como se puede apreciar, todas las personas que demandan un producto tienen un juicio de valor sobre la calidad que requieren de un producto y las características que éste debe poseer para satisfacer las necesidades que poseen, el criterio sobre la calidad que tienen en la mente los consumidores de servicios de salud no está relacionado directamente con el precio del servicio, sino que se deriva de otros atributos que demandan de la empresa que les ofrece la atención, tales como la experiencia de los médicos, la atención que reciben del personal y la tecnología de los equipos que utilizan en el proceso.

Los resultados también indican que las empresas privadas que se dedican a brindar un servicio de salud deben identificar claramente el segmento de mercado al cual está dirigido su oferta, tal como lo expresa Quiñónez Mejía (2014). En base a esa segmentación y establecimiento de las características que demanda el potencial cliente del servicio, deben plantearse las estrategias adecuadas y coherentes con las capacidades que tiene la organización. Lo expuesto también es coherente con lo manifestado por Kotler y Keller (2012), sobre los métodos de comunicación y estructura de las estrategias identificadas para posicionarse en un mercado, quienes afirman que las estrategias seleccionadas y que aplica una empresa, entre las cuales se encuentran las empresas de servicio de salud como la clínica Calderón, deben fundamentarse obligadamente en la división del mercado (segmentación), el establecimiento preciso del mercado objetivo y el posicionamiento eficiente en el mercado a través de la satisfacción plena de las necesidades que requieren los potenciales clientes, las cuales son temporales y evolucionan en el tiempo afectadas por factores externos que deben ser monitoreados constantemente.

## CONCLUSIONES

Las estrategias de posicionamiento en el mercado que debe aplicar la Clínica Calderón para incrementar el universo de usuarios que demandan sus servicios debe basarse en información enviada a sus potenciales clientes que considere el alto nivel de experiencia que tiene

el equipo de médicos que labora en la organización dentro de sus respectivas especialidades, el nivel de tecnología que tienen los equipos que utilizan dentro de la atención y la calidad de atención que brindan sus colaboradores.

La Clínica Calderón mantiene un posicionamiento en el mercado que le permite tener clientes que demandan sus servicios en función de las necesidades de cuidado de salud que poseen y que no se mantienen permanentes durante varios años, debido a factores relacionados con la deficiente información de las mejoras que tienen en sus servicios e incremento de la oferta por parte de nuevos competidores que ingresan al mercado.

Los clientes que acuden a la Clínica Calderón mantienen un criterio sobre la calidad del servicio que es relativo a la atención que demandan. En Salud no existe una valoración absoluta sobre la calidad de un servicio recibido, este es variante en base a las circunstancias del entorno y requerimientos de los pacientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnal, J. (1992). *Investigación educativa, fundamentos y metodología*. Labor
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos* (Tercera). Grupo editorial Norma.
- Ciribeli, J. P. y Miquilito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*, 19(1), 33-50.
- Coca Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, 20, 105-114.
- Costa Rico, J. V. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15453>
- Ibañez, J. L. y Manzano, R. (2008). Posicionamiento: Elemento clave de la estrategia de marketing. *Business School*, 2002, 1-17. [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/posicionamiento\\_1563557948.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/posicionamiento_1563557948.pdf)
- Kerin, R.A.; Berkowitz E.N.; Hartley, S.W. y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. (7ª ed.). McGraw-Hill.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección De Marketing* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación de México S.A. <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Quiñónez Mejía, A. R. (2014). *Estrategia de posicionamiento*. Prentice Hall
- Rivera Sanclemente, M. del R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. McGraw Hill. [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romero Arávalo, D. A. (2018). *Estrategias para el posicionamiento de mercado*. Pearson.
- Schiffman, L. G. y Wisenblit J. K. (2011). *Comportamiento del Consumidor*. In Pearson (Vol. 12, Issue 20). <https://www.pearsoneducacion.net/mexico/Inicio/comportamiento-consumidor-schiffman-8ed-ebook1>