

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios

*Tesina para optar por el grado académico de
bachillerato*

**La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva
para un consultorio profesional en psicología ubicado en
Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el
tercer cuatrimestre de 2025**

Brenda Alejandra Alvarado Pérez

Enero, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	1
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	10
1.1.2 Delimitación del problema	18
1.1.3 Justificación.....	18
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO TEÓRICO	21
2.2 MARCO CONCEPTUAL	34
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	339
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 ENFOQUE.....	40
3.2 ALCANCE.....	41
3.3 DISEÑO.....	42
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	43
3.4.1 Población.....	43
3.4.2 Tipo de muestra	43
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	46
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	50
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	64
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
6.1 CONCLUSIONES	82
6.2 LIMITACIONES	82
6.3 RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS.....	100
ANEXOS.....	104
Anexo 1. Instrumento para entrevista	106
Anexo 2. Respuestas de las entrevistas.....	109
Anexo 3. Declaración jurada.....	130
Anexo 4. Consentimiento informado	131
Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor	146
Anexo 6. Carta de aprobación del lector.....	147
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.....	44
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables.....	46

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a las personas que a mi alrededor han estado presentes, brindando su apoyo, motivación y acompañamiento durante este proceso de formación para culminar lo que un día solo inicio como un sueño. Espero que este sea el inicio de un nuevo camino profesional y con el tiempo ver los frutos de las enseñanzas y valores que ustedes me han brindado durante estos años.

DEDICATORIA

Para todos aquellos que en el camino han querido rendirse pero que con resiliencia y esfuerzo han seguido trabajando por alcanzar sus metas. Hoy empiezan los cambios que te llevaran a grandes metas si tomas la decisión de actuar.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general identificar la estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología, ubicado en Barrio Escalante, mediante la realización de un benchmarking, con 5 profesionales de la salud mental que ejerzan la profesión desde la psicología clínica privada.

La investigación tiene como objetivo encontrar nuevas estrategias que mejoren el posicionamiento de los servicios psicológicos en el mercado costarricense para implementar herramientas que den visibilidad a la importancia de adquirir servicios en salud mental y mejorar la calidad de estos mediante un análisis de estrategias y ventajas competitivas que ejecutan otros profesionales del área en sus labores cotidianas.

Este proyecto de investigación puede ayudar a identificar ventajas competitivas, así como herramientas y recursos clave que pueden implementarse o redirigirse para mejorar el desempeño, optimizar procesos, innovar, encontrar oportunidades de crecimiento en el mercado y posicionar mejor la venta de servicios en salud mental en la GAM.

Marco metodológico

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo ya que se recolectaron datos descriptivos mediante entrevistas abiertas a 5 profesionales del área de salud mental que cuentan con sus propios consultorios y se dedican a la venta de servicios profesionales/ consulta privada.

En el trabajo de investigación se realizó un estudio de alcance descriptivo pues el tema ya ha sido estudiado por otros investigadores, no obstante, en este estudio se indaga e integra información especializada acerca de los procesos y los servicios que brindan otros profesionales en psicología con el fin de mejorar las prácticas profesionales a la hora de vender servicios terapéuticos en la GAM.

Entre los resultados encontrados en la investigación se observa que cada profesional entrevistado respondió las preguntas para realizar el benchmarking desde su área de especialización y basado en su experiencia brindando servicios profesionales, por lo que la información recopilada

señala diversas estrategias competitivas y ventajas que pueden implementar los psicólogos clínicos en sus respectivos consultorios y podrían representar buenas prácticas o estrategias para otros terapeutas.

Conclusiones

- Los profesionales entrevistados destacan la importancia de la formación y actualización académica constante, esto con un propósito de mejora continua, especialización temática, innovación, agregar valor a su servicio y establecer así una ventaja competitiva que otorgue al servicio una mejor posición en el mercado.
- Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que la estrategia de costos es una variable condicionada a la ética y moral profesional, la cual se ve limitada por temas legales establecidos por el Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica.
- El benchmarking realizado permite observar la necesidad de los profesionales de tener mayor organización y capacitación en temas administrativos para gestionar mejor costos, manejo e inversión de recursos, creación o manejo de publicidad que le facilite a los terapeutas establecer ventajas y estrategias competitivas, así como contrarrestar debilidades o amortiguar amenazas que puedan percibir en el mercado de servicios psicológicos.

Palabras Clave: benchmarking, ventaja competitiva, estrategia competitiva, indicadores clave, matriz FODA.

Abstract

The present research project has the general objective of identifying the generic competitive strategy and competitive advantage for a professional psychology clinic located in Barrio Escalante, through the implementation of a benchmarking process with five mental health professionals who practice private clinical psychology.

The research aims to identify new strategies that improve the positioning of psychological services in the Costa Rican market, in order to implement tools that increase the visibility of the importance of acquiring mental health services and improve their quality. This is achieved through an analysis of the strategies and competitive advantages employed by other professionals in the field in their daily practice.

This research project may help identify competitive advantages, as well as key tools and resources that can be implemented or redirected to improve performance, optimize processes, innovate, identify market growth opportunities, and better position the sale of mental health services in the Greater Metropolitan Area (GAM).

Methodology

The approach of this research is qualitative, as descriptive data were collected through open-ended interviews with five mental health professionals who own their own clinical practices and are engaged in the provision of professional services through private consultation.

A descriptive research design was applied, as the topic has been previously studied by other researchers. However, this study explores and integrates specialized information regarding the processes and services provided by other psychology professionals, with the aim of improving professional practices related to the sale of therapeutic services within the GAM.

Among the results obtained, it is observed that each professional interviewed answered the benchmarking questions based on their area of specialization and professional experience. Therefore,

the information collected highlights various competitive strategies and advantages that clinical psychologists can implement in their respective areas, which may represent best practices or strategic references for other therapists.

Conclusions

- The professionals interviewed emphasize the importance of continuous academic training and professional development as a means of ongoing improvement, thematic specialization, innovation, value creation, and the establishment of a competitive advantage that allows their services to achieve a stronger position in the market.
- One of the most relevant findings is that cost strategy is a variable conditioned by professional ethics and morality, and is limited by legal regulations established by the “Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica”.
- The benchmarking conducted reveals the need for professionals to develop greater organization and training in administrative matters, in order to better manage costs, resources, and investments, as well as to create and manage advertising strategies. This would enable therapists to establish competitive advantages and strategies, as well as to counteract weaknesses or mitigate threats perceived in the psychological services market.

Key words: benchmarking, competitive advantage, competitive strategy, key indicators, SWOT.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A) En la presente investigación se indagaron antecedentes sobre estudios o investigaciones referentes a la creación de estrategias competitivas genéricas para diversas empresas de servicios y se encontró un estudio sobre estrategias de Marketing Digital y E-Commerce que potencian las ventajas competitivas en la venta de servicios en la Ciudad de Panamá, esto durante la época de Pandemia por COVID-19, realizando un análisis descriptivo y correlacional en el que se indago información mediante encuestas dirigidas a 1105 empresas panameñas (Abrego y Mujica, 2022).

En esta investigación Abrego y Mujica (2022) se tomaron la tarea de indagar exhaustivamente la percepción de la muestra respecto aspectos como los precios, las ventajas que podían observar del negocio en comparación con otros, un análisis de los procesos internos, además de considerar entre diversas opciones la mejor ventaja competitiva que podrían tener para resaltar a nivel de mercado obteniendo datos como que sus clientes preferían que mejoraran la calidad de sus productos en lugar de centrarse por ejemplo en darle más valor a la marca y a la reputación de esta.

Como parte de los resultados recabados en la investigación dirigida por Abrego y Mujica (2022) destaca la correlación que existe entre una buena estrategia de Marketing Digital y el E-Commerce para el desarrollo de ventajas competitivas, pues al parecer puede traer mayores beneficios si las instituciones las usan a su favor. Asimismo, se comenta que en ocasiones las herramientas han sido más utilizadas por temas estéticos y no tanto para sacar provecho y mejorar

la oferta de servicios o los productos que se ofrecen, lo que puede acarrear insatisfacción en los clientes, por lo que se sugiere la importancia de revisar las herramientas con las que se cuenta para aplicarlas de manera adecuada y así sacar ventajas competitivas de estas.

B) Se encontró un análisis competitivo de las CINCO fuerzas de Porter basado en crear una estrategia competitiva genérica en una Asociación de Productores Agropecuarios para exportar y diversificar sus productos y expandir su mercado en Francia. En este caso los investigadores decidieron realizar un análisis empírico basado en un enfoque descriptivo y utilizaron como instrumento de medición encuestas que pasaron a 4 administradores de las granjas y a 1865 clientes (Costa, 2018).

Para realizar un análisis sobre la estrategia competitiva genérica en este caso se desarrollaron una serie de preguntas basadas en ver cómo se podía mejorar la calidad de los productos, se analizaron temas internos como la negociación con proveedores, revisar productos sustitutos, competidores dentro del mercado y temas relacionados a la calidad/ precio, entre otras variables que permitieran a su negocio diversificar la producción y ampliar su mercado exportador a Francia.

En este caso, algunas de las conclusiones relevantes a las que pudieron llegar fue que, mediante las CINCO fuerzas de Porter, determinaron que su ventaja competitiva no era la más adecuada por lo que era necesario cambiarla para mejorar el rendimiento que tenía la Asociación. Además, recabaron información para determinar que si era posible expandir su mercado al exterior y pudieron observar por parte de los clientes de su negocio que tenían una percepción positiva sobre la calidad de sus productos, lo que les favoreció para ver que era posible diversificar su marca.

C) Se ha encontrado una investigación sobre la validación de escalas para identificar la estrategia competitiva genérica realizando un análisis en empresas PYMES costarricenses, llevando a cabo la validación y adaptación de las escalas basadas en los modelos de Porter, Cameron y Quinn. Utilizaron en esta ocasión un análisis factorial exploratorio y convergente, además de entrevistas mediante la creación de una escala (Arce- Gutiérrez, Martines-Villavicencio, Acuña- Sánchez, Martínez- Gutiérrez & Rodríguez- Barquero, 2020).

El desarrollo de la escala en este caso tenía como objetivo ser utilizada e implementada por las empresas para identificar si el tipo de estrategia o de cultura que han desarrollado influye sobre aspectos clave de las PYMES en Costa Rica. Para esta investigación Arce- Gutiérrez, et al (2020) decidieron dividir el instrumento en cinco partes, para indagar datos o características de los entrevistados y las empresas, indagar estrategias implementadas según la teoría de Porter, indagaron estrategias basadas en la tipología de Miles y Snow, asimismo realizaron una medición del tipo de cultura basada en el modelo de Cameron y Quinn del año 1999.

Como parte de los resultados que obtuvieron los investigadores se encuentra que la escala tiene una validez parcial, no obstante se adecua bien al contexto costarricense ya que los mismos autores Arce- Gutiérrez, et al (2020) aclaran que su estudio tiene un aporte de rigor científico tomando en cuenta el contexto cultural de Costa Rica y el idioma español ya que se tomaron la tarea de adaptar las escalas propuestas por Porter (1980) y Miles y Snow (1978) para futuras investigaciones que busquen adaptar el instrumento para ajustarlo a sus necesidades.

D) Entre las investigaciones recabadas se observa la estudiada por Oña y Vega (2018), respecto a la importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones

americanas, en la que mencionan que este tipo de análisis ha sido una importante herramienta que prevalece en el tiempo y ayuda a los negocios a planificar y gestionar estratégicamente facilitando la realización de análisis internos y externos de las empresas, con el fin de ayudarlas a cumplir sus metas.

La investigación que realizaron Oña y Vega (2018) fue de enfoque cualitativo, buscando recabar información en bases de datos como Scopus, JSTOR, Emerald, las cuales contienen recursos académicos. En este caso, como parte de los resultados encontrados esta que la matriz FODA es una parte fundamental de la planeación estratégica que permite desarrollar nuevas estrategias que puedan beneficiar a las organizaciones, tras un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El estudio de Oña y Vega (2018) indica que el análisis FODA le permite a las organizaciones americanas anticiparse al efecto de las amenazas, así como utilizar a tiempo las oportunidades de su negocio, pues permite conocer mejor el entorno que les rodea, así como utilizar la información para generar su propia ventaja competitiva.

E) La investigación llevada a cabo por Griffiths (2022) en la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica, se realizó un análisis FODA para crear estrategias de E- Commerce para la empresa Roche Servicios S.A en la Aurora de Heredia. En este caso se recabo información desde el enfoque cualitativo para desarrollar el estudio. Asimismo, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como la entrevista a cuatro funcionarios de la empresa, los cuales componen la muestra.

Como parte de las preguntas realizadas a la muestra se encontraban variables relacionadas a conocimiento general sobre E- Commerce en Costa Rica, incluyendo temas de legislación ante

esta práctica, innovación, logística, sobre la calidad de los servicios que ofrece la empresa en contraste con la competencia y la mejora de estos (Griffiths, 2022).

De acuerdo con Griffiths (2022), parte de las conclusiones a las que se llegó con esta investigación, se encuentra que es indispensable que las empresas aprovechen los recursos digitales o la tecnología para avanzar y tener ventajas en el mercado, las cuales generan oportunidades en el negocio y pueden beneficiar la interacción entre los clientes y las empresas, convirtiéndose así en su fortaleza o en una ventaja competitiva.

F) La investigación realizada por Sánchez- Betancourt (2024) consiste en un estudio de benchmarking en la cirugía general, para evaluar los procesos de eficiencia, finanza, sostenibilidad y calidad en la atención quirúrgica de Costa Rica. El análisis realizado en este caso es un estudio de tipo cualitativo, en el que se recopiló información haciendo una revisión bibliográfica en diversas bases de datos y artículos científicos atinentes al tema quirúrgico.

Entre los resultados que se pudieron recopilar Sánchez- Betancourt (2024) refiere que se analizaron 33 artículos científicos para su estudio y que entre las bibliografías encontradas no se hallaron investigaciones similares de benchmarking en áreas de salud que fueran de Costa Rica, pese a que la incorporación de este tipo de herramientas puede ayudar en la mejora de las prácticas administrativas y clínicas en las ciencias de salud.

Por otra parte, se refiere que al no encontrar artículos de esta índole sobre prácticas de benchmarking a nivel costarricense es posible que el uso de esto no lleve un registro o del todo no esté siendo aplicado a nivel nacional, por lo que Sánchez- Betancourt (2024) indica que es importante que los administradores de servicios de salud “impulsen la estandarización de la

atención y que existan prácticas cotidianas para generar, tabular y evaluar la información clínica de los servicios”.

G) De acuerdo con el trabajo desarrollado por Treviño, Cardinale- Villalobos, Fernández- Mora, Víquez- Acuña y González- Quirós (2021) sobre la transformación hacia un destino turístico inteligente priorizando factores estratégicos en La Fortuna de San Carlos en Costa Rica, se buscó incrementar la calidad en la experiencia turística, realizando un análisis FODA para hacer un diagnóstico de la realidad turística que tiene la zona, además se observa que ese realizaron análisis del gran entorno de PESTEL, se aplicaron las CINCO fuerzas de Porter y un análisis de la cadena de valor como parte del estudio. En este caso los autores buscaron hacer una evaluación para priorizar factores y planificar las transformaciones necesarias para este destino turístico.

Esta investigación utilizó un enfoque mixto, pues usaron tanto el método cualitativo como cuantitativo sobre su objeto de estudio, por otra parte, para la recolección de datos buscaron una orientación empírica, recopilando información sobre el destino turístico, desarrollaron algunas encuestas virtuales para alcanzar un mayor número de respuestas (Treviño, et al; 2021).

Entre los resultados y conclusiones encontradas por Treviño, et al (2021) se pudieron identificar los factores con mayor nivel de riesgo para el destino turístico, destacando las tendencias legales, destinos turísticos sustitutos y posconsumo, lo que permite analizar los factores de riesgo y generar un proceso de mejora continua. Por otra parte, se lograron identificar mediante la matriz FODA las fortalezas que tiene la zona turística para aprovechar mejor sus recursos humanos, culturales, tecnológicos, naturales, organizacionales y educativos y así crear una propuesta para convertirse en un Destino Turístico Internacional (DTI).

H) De acuerdo con la tesis realizada por Sánchez, Salas y Vivas (2024) enfocada en investigar la gestión organizacional de la PYME Servicios Múltiples Especializados S.A, empresa ubicada en Costa Rica mediante el uso de herramientas como el análisis de gestión administrativa y financiera, así como la matriz FODA, se observa que el tipo de estudio realizado fue exploratorio, descriptivo, relacional y explicativo, por otra parte el enfoque realizado es del tipo mixto pues se cuenta con información de carácter cualitativa y con datos cuantitativos, con el propósito de “comprender y describir fenómenos sociales, culturales o humanos desde una perspectiva integral y más contextualizada”.

Para recolectar información se utilizaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas, la observación, la revisión y análisis documental, razones financieras y el modelado financiero, en este caso se utilizó como sujeto de muestra al gerente de la empresa, ya que era quien podía aportar más datos importantes para la investigación, además de requerir a dos expertos en tecnológicas de la información y comunicación y a 7 profesionales en administración y finanzas (Sánchez, et al, 2024).

Dentro de los resultados y conclusiones obtenidas en dicha investigación se observa que Sánchez, et al (2024), lograron identificar bien las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, por ejemplo, identificaron que la empresa tenía una buena capacidad para retener sus ingresos como ganancias netas, identifican también áreas de mejora como la opción de registrarse en el MEIC para ser formalmente una PYME y obtener beneficios, asimismo se observó la necesidad de cambiar la estrategia para lograr incrementar sus ventas en un 25% ya que no tenían un plan de acción claro y establecido para lograrlo, estas variables y más fueron las que Sánchez, et al (2024) lograron identificar como parte del diagnóstico con la Matriz FODA.

I) El estudio realizado por Pereira, Molina, Taní, Pertusa y López (2019) investigo la sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero mediante un estudio de caso, utilizando un enfoque cualitativo y recabando información mediante entrevistas exhaustivas a expertos en el sector hotelero, asimismo se diseñó un instrumento personalizado para aplicar a la muestra seleccionada, pues el análisis fue exploratorio.

En esta investigación se buscó entrevistar a personas que tuvieran cierto conocimiento sobre innovación, calidad y sostenibilidad en el ámbito estudiado, realizando en esta ocasión 14 entrevistas estructuradas a dos investigadores de turismo, seis directivos del sector, dos presidentes de empresas hoteleras, dos directivos centrales, dos directores de hotel, una representante de política turística. Dos representantes de asociaciones hoteleras, dos representantes de instituciones nacionales y un consultor turístico (Pereira, et al, 2019).

Con este estudio se logró identificar dentro de las conclusiones de la investigación realizada por Pereira, et al (2019) diversos factores que influyen en la rentabilidad empresarial de los hoteles, así como priorizar por nivel de importancia las capacidades dinámicas que deben tener los hoteles para lograr una ventaja competitiva, destacando la innovación incremental, calidad, sostenibilidad e innovación radical.

J) Se encontró una investigación realizada por Hernández y Cano (2017) sobre la importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones, pues este puede ayudar a las organizaciones a mejorar sus estrategias y beneficiar el estudio de los comportamientos y formas de actuar que tienen las empresas o negocios que son vistos como los mejores, con el objetivo de ver áreas de mejora, oportunidades de crecimiento y fortalecer la calidad de los servicios que se ofrecen.

En este caso el estudio realizado fue desde un enfoque cualitativo, tomando en cuenta la bibliografía de diversos autores, por ejemplo, el instrumento de benchmarking creado por Camp (1993), aclara que se compone de cuatro fases que son la planificación, análisis, integración y acción. Los autores Hernández y Cano (2017) resaltan la siguiente información como conclusión sobre la importancia de este tipo de herramientas:

- El Benchmarking es una alternativa, para cualquier organización que este consiente que el servicio al cliente es factor clave de competitividad, es complejo que las empresas acepten medirse con las mejores en su ramo, pero es necesario cuando se desea conocer las estrategias que han usado éstas para llegar al punto donde se encuentran (p.41).

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, en la presente investigación es relevante tomar en cuenta la importancia del benchmarking para encontrar oportunidades de mejora y utilizar esta herramienta para posicionar mejor la venta de servicios psicológicos en Costa Rica, pues en un país con alta demanda en el ámbito es indispensable aprender de aquellos que están haciendo un buen trabajo y son reconocidos por ello.

1.1.2 Delimitación del problema

El trabajo se realizará con profesionales en psicología que tienen sus propios consultorio y experiencia en el manejo de los mismos.

1.1.3 Justificación

La presente investigación tiene como objetivo encontrar nuevas estrategias que mejoren el posicionamiento de los servicios psicológicos en el mercado costarricense para implementar herramientas que den visibilidad a la importancia de adquirir servicios en salud mental tanto en

poblaciones adultas como en jóvenes cercanos a la zona en la que se estará realizando la investigación.

Es de relevancia para el presente proyecto encontrar buenas prácticas psicológicas que se estén utilizando por otros profesionales en psicología a través de un benchmarking para aprender y empezar a implementarlas, asimismo compartir con ellos algunas recomendaciones que puedan hacer del trabajo de un psicólogo un servicio que cuide la calidad y a su vez brindar una mejor experiencia a las personas que asisten a terapias psicológicas, buscando la satisfacción de los clientes y la mejora en los procesos que se llevan a cabo al ser trabajadores independientes.

Por otra parte, este proyecto de investigación puede ayudar a identificar ventajas competitivas, así como herramientas y recursos clave que pueden implementarse o redirigirse para mejorar el desempeño, optimizar procesos, innovar, encontrar oportunidades de crecimiento en el mercado y posicionar mejor la venta de servicios en salud mental.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debe ser la estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Identificar la estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Seleccionar los impulsores de las estrategias competitivas genéricas en relación con una matriz de FODA para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante.
- Catalogar recursos y capacidades de un consultorio profesional en psicología en relación con una ventaja competitiva.
- Relacionar buenas prácticas y estrategias implementadas por otros consultorios en psicología con respecto a un benchmarking.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la presente investigación es importante primero aclarar algunos conceptos indispensables planteados en los objetivos del proyecto, en el cual se incluirán una serie de definiciones, características y detalles que permitan una exhaustiva recolección de información incluyendo variables como las estrategias competitivas genéricas, la conceptualización de matrices FODA, la definición de benchmarking y las cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad.

Estrategias competitivas genéricas

Las estrategias se pueden llegar a definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo. Es decir que para que exista una estrategia existe una planeación o planificación de por medio que tiene definida la meta que se quiere alcanzar. En este caso López y Martínez en su libro *“El estratega ante la sociedad en riesgo”* (2020) mencionan que la competitividad hace referencia a que en los mercados existen varios competidores que están intentando resaltar o ser considerados mejores tomando en cuenta la similitud que existe entre el tipo de negocio, producto o servicio que ofrecen (p.25).

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado se podría definir como estrategia competitiva a un plan que tiene como propósito hacer que un negocio resalte sobre otro y reciba un reconocimiento que permita un mejor posicionamiento de la empresa, bien o servicio. En palabras de López y Martínez (2020) las estrategias competitivas genéricas tienen como principal objetivo obtener una posición en el mercado, esto mediante la creación de planes estratégicos que

tomen en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así como las cinco fuerzas competitivas de Porter para posicionarse como líderes en el mercado (p.25).

En este caso es importante aclarar que cuando se habla de estrategias competitivas genéricas se refiere a las acciones que hace un negocio o empresa para estudiar mejor quienes son su competencia, qué están haciendo y así conocer mejor la manera en que están operando para desarrollar planes de acción que permitan mejorar aspectos de un negocio como por ejemplo mejorar costos, crear una diferenciación en el mercado, cambiar la distribución de sus recursos, etc, que les permita alcanzar un mejor liderazgo empresarial y de mercado (López y Martínez, 2020, p.26).

En este caso los autores López y Martínez (2020) explican las tres estrategias planteadas por Porter:

- **Liderazgo global en costos:** busca reducir costos financieros en las diversas áreas de la empresa, buscando centrarse en costos más bajos, sin dejar de lado la calidad y el servicio que se brinda. En este caso se puede encontrar que el impulsor en la estrategia se basa en ser el productor más eficiente y económico en el mercado, pues así puede ser un competidor más fuerte en contraste con otras empresas que sean parte de su nicho.
- **Diferenciación:** esta variable es la que busca crearle un distintivo al bien o servicio, mediante la marca, tecnológica, servicio, calidad, componentes, características, distribución, etc. En este caso se menciona que la diferenciación es una barrera de entrada para nuevos clientes que puede permitir que la marca/ empresa sea relacionada con exclusividad, lo que puede generar mayor lealtad de los clientes. En cuanto a la estrategia

de diferenciación el impulsor principal está enfocado en crear productos o servicios únicos y que sean percibidos de alto valor por parte de los consumidores.

- **Enfoque o concentración:** en este punto se menciona que se trata de centrarse en un grupo específico, en segmentar a los compradores del bien o servicio para poder desarrollar un plan que permita satisfacer las necesidades de ese sector específico mediante la selección de estrategias funcionales (p.27). En el caso de la estrategia de enfoque su impulsor se basa en concentrarse para atender a un segmento específico del mercado siendo así más preciso para alcanzar a los clientes meta.

Es importante reconocer que tener una estrategia competitiva puede ayudar a la empresa a diferenciarse de los competidores, tener claridad para los consumidores, posicionar y hacer su marca más reconocida, tener un impacto en las ganancias de la empresa y atraer o retener mejor al talento humano, pues una empresa con una estrategia clara atrae a las personas y esto le permite ser más estable a lo largo del tiempo, lo que es un beneficio que no todas las organizaciones poseen.

Matriz FODA

Se puede definir a la matriz FODA como una herramienta que puede servir para hacer una evaluación exhaustiva de la situación actual de un negocio o empresa a partir del estudio de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la cual fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford en los años setenta y se sigue utilizando en la actualidad como un recurso que facilita o favorece la toma de decisiones (Sánchez Huerta, 2020).

El autor Sánchez Huerta en su libro “*Análisis FODA o DAFO*” (2020) indica que la forma en que se visualiza un análisis FODA es mediante una matriz de cuatro cuadrantes en los que se va creando una lista con las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), anotando las características y observaciones que se encuentren en cada una de las categorías. En este caso se menciona que algunas situaciones en que es recomendable hacer uso de la herramienta pueden ser:

- Antes de crear una nueva empresa.
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia del negocio.
- Antes de iniciar un nuevo proyecto.
- Ante cualquier cambio interno o externo que podría afectar el posicionamiento o ventaja competitiva de la empresa.

Es importante considerar que el análisis de la matriz se realiza mediante el estudio del micro y macroentorno de la empresa. En este caso se puede hacer un análisis de PESTEL para estudiar variables del macroentorno que pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden estar afectando a la empresa. Asimismo, para un análisis externo del microentorno se pueden utilizar las 5 Fuerzas de Porter las que tomarían en cuenta las amenazas de nuevos competidores entrantes, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores (Sánchez Huerta, 2020).

- **Fortalezas:** hace referencia a puntos en los que la empresa está bien o incluso mejor que otros competidores. Se podría entender como los puntos fuertes que posee la empresa en comparación con otros en el mercado.

- **Oportunidades:** puede representar los recursos que tiene la empresa para crecer y resaltar en el mercado en el que compete.
- **Debilidades:** aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia en la empresa, esto representa un serio problema para la organización.
- **Amenaza:** se refiere a factores externos de la empresa que pueden causar dificultades o problemas en los proyectos, recursos, ventas, posicionamiento, etc.

De acuerdo con López y Martínez (2020) la matriz FODA puede ayudar a definir líneas de acción a través de la matriz cruzada para poder evaluar la manera en que se va a actuar, esto es importante entenderlo ya que no se trata solo de enlistar gran cantidad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sino que se deben aprovechar para crear una estrategia. En este caso se puede observar mejor en la siguiente tabla la representación de la matriz cruzada:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	¿Qué fortalezas se tienen para aprovechar las oportunidades? Acciones ofensivas	¿Qué debilidades se deben corregir para aprovechar las oportunidades? Acciones de cambio
Amenazas	¿Qué fortalezas se tienen para afrontar las amenazas? Acciones defensivas	¿Qué debilidades se deben aminorar o erradicar para protegerse de las amenazas? Acciones de supervivencia

Respecto a las estrategias de acuerdo con López y Martínez (2020), se puede decir que existen cuatro formas en las que se pueden generar dentro de un análisis FODA, entre estas se encuentran las siguientes:

- **Estrategias Ofensivas:** se llevan a cabo tras la unión entre las fortalezas (de la empresa o personales) y las oportunidades que vienen del exterior, se menciona que en este caso se relacionan los puntos fuertes internos y externos que van a ayudar a la empresa y al personal a crecer. En pocas palabras se dice que buscan mejorar la situación actual, explotando las oportunidades y manteniendo las fortalezas.
- **Estrategias Defensivas:** en este caso se hace referencia a las estrategias que se crean ante las amenazas externas que se puedan tener contra la empresa, proyectos o personas, teniendo como respuesta potenciar más las fortalezas o puntos fuertes de la organización. En este caso, el objetivo de estas estrategias es evitar que empeore la situación actual, afrontando las amenazas y manteniendo las fortalezas.
- **Estrategias Adaptativas:** en estas se toman decisiones que ayuden a modificar debilidades que se observan a nivel interno, analizando cuidadosamente las oportunidades que se presentan en el mercado, de esa manera se puede reorientar las estrategias para tener mejores resultados. Estas también son llamadas estrategias de reorientación, pues buscan transformar la situación actual haciendo cambios que eliminen debilidades y ayuden a crear nuevas fortalezas.
- **Estrategias de Supervivencia:** son las que se pueden desarrollar tras analizar y relacionar las debilidades y amenazas, es decir tomando en cuenta aspectos tanto internos como externos de la empresa, para entender mejor la posición de la empresa frente a la competencia y así dirigirse a mejorar su posición hacia una más favorable. En este caso se busca eliminar aspectos que sean negativos y que perjudican a la empresa, haciendo que predominen las acciones en busca de corregir debilidades y afrontar amenazas.

Finalmente, es relevante tomar en cuenta lo mencionado por López y Martínez (2020) quienes refieren que es importante realizar un análisis CAME el cual consiste en que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E). No obstante, se aclara que para definir y priorizar las acciones a realizar, es indispensable primero tener claro la estrategia que tiene la empresa para identificar lo que se va a priorizar en ese momento.

Las cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad

En el libro escrito por Wardhana (2021), se explica “The Resource- Based View” o la Teoría Basada en los Recursos y Capacidades, explorando a su vez la importancia de los recursos internos para formular estrategias efectivas. En este caso se indica que existen cuatro criterios que se deben considerar para generar una ventaja competitiva sostenible, en este caso explicando el modelo VRIO detallado:

- **Valiosos (Valuable):** Ayudan a la empresa a explotar oportunidades o neutralizar amenazas.
- **Raros (Rare):** No estar ampliamente disponibles para competidores
- **Difíciles de imitar (Inimitable):** Su adquisición o replicación implica costos significativos o es impracticable.
- **Organizados para capturar valor (Organized to capture value):** La empresa debe contar con estructuras, sistemas y procesos que permitan aprovechar plenamente los recursos.

En este capítulo del libro se menciona que las capacidades organizacionales pueden

representar la habilidad para que la empresa desarrolle, renueve y pueda emplear recursos estratégicos a lo largo del tiempo. Asimismo, resalta la importancia de que utilizando el enfoque del modelo de RBV, es posible en contraste con el de Porter que se utilicen los recursos como fuente de ventaja competitiva y no solo enfocarse en la estructura de la industria o entorno ambiental (Wardhana, 2021).

En este caso algunas preguntas para poder analizar con mayor detalle las variables planteadas por Jay Barney quien fue el que propuso el marco VRIO en 1991, podrían ser las siguientes:

- **Valor:** ¿El recurso o capacidad permite a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?
- **Rareza:** ¿El recurso o capacidad es poseído por pocos competidores actuales o potenciales?
- **Imitabilidad:** ¿Es costoso o difícil para otras empresas imitar o duplicar el recurso o capacidad?
- **Organización:** ¿La empresa está organizada de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación del recurso o capacidad?

Con esto se puede tener una mayor claridad sobre las capacidades y recursos que dispone realmente la empresa, los cuales pueden ser de utilidad para encontrar en qué se destacan mejor y generar así estrategias competitivas que le permitan a la organización tener una mejor posición en el mercado.

Benchmarking

Se dice que definir el benchmarking ha sido para muchos una tarea compleja, que tiene mucha historia, pues Arias, Silveira y Sanabria (2023) mencionan que las primeras referencias sobre la aplicación de este se remontan a principios de los años 50, momento en el cual los japoneses estaban desarrollando un proceso centrado en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar bienes con desempeños superiores, esto considerando empresas de Estados Unidos y Europa, de esa manera investigaban los productos y los procesos (p.16).

Algunos años después, en 1979 se dice que directivos de Xerox Manufacturing Operation iniciaron un proceso similar que fue llamado “Calidad de producto y comparación de características”, no obstante, fue hasta el año 1981 que se introduce el termino benchmarking competitivo a la logística de operaciones de Xerox tras aumentar la productividad de la compañía en 10% (Arias, et al, 2023, p.16).

En la actualidad se puede definir al benchmarking como una actividad que compara los propios procesos, las practicas, productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca en ese momento con el propósito de lograr un mejor desempeño (Bal, 1996, citado por Arias, et al, 2023).

Asimismo, se puede entender como una práctica en la que se busca aprender de los mejores para encontrar áreas en las que se pueda mejorar. Algunas de las características que se identifican en “El libro del Benchmarking” de Arias, et al (2023) citan lo siguiente:

- Proceso, es el conjunto de fases que de manera sucesiva y gradual se llevan a cabo durante el aprendizaje de las prácticas.
- La continuidad sugiere que este proceso sea permanente y prolongado en el tiempo, incorporándose a la filosofía de la empresa. Exige el estudio sistemático, detectado continuamente oportunidades de mejora.

- Es sistemático porque requiere de disciplina y organización para analizar, aprender y adaptar los resultados obtenidos.
- Mejora el desempeño organizacional a partir del aprendizaje de los mejores.
- Los productos, servicios, procesos y procedimientos constituyen los principales objetivos de aplicación de benchmarking, en la búsqueda de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas. Estos elementos son comparables con los de las organizaciones reconocidas como líderes.
- El aprendizaje y la adaptación de manera simultánea promueven el desarrollo profesional. El aprendizaje guía a las personas hacia una búsqueda constante de experiencias renovadoras y excelentes.
- Las mejores prácticas, son formas de hacer que se encuentran en constantes cambios y evolución.

En este caso un aspecto importante es que el análisis que se realiza del entorno es para encontrar prácticas excelentes que ayuden a generar nuevas formas de pensar o interpretar diversos procesos que se llevan a cabo en una empresa, incluso sometiendo a la comparación de los propios procesos en contraste con la empresa similar que lo esté haciendo mejor en ese momento. De esa forma se podría tener cambios que sean eficientes y ayuden a la organización a posicionarse como la mejor, esto utilizando el conocimiento que aprenda de aquellos que tienen las mejores prácticas en el área (Arias, et al, 2023, p19).

Tipos de Benchmarking (p.20-21)

Se puede decir que existen diversas categorías o modelos de benchmarking que de acuerdo con Michael J. Spendolini citado por Arias, et al (2023) se categorizan de la siguiente manera:

- **Benchmarking interno:** Este tipo de benchmarking puede ser recomendable para instituciones que nunca han realizado uno ya que se trata de mirar hacia adentro en la organización o empresa e identificar a los mejores dentro de cada proceso, esperando que sean compartidas las buenas prácticas individuales y teniendo cuidado de no cometer el error de creer que lo mejor está dentro de la empresa evitando ver hacia el exterior otras prácticas que podrían ser útiles (p.20).
- **Benchmarking competitivo:** Los autores describen que este tipo de benchmarking puede presentar algunas complicaciones especialmente a la hora de recolectar información, pues para algunas instituciones esto puede ser confidencial al representar para ellos una ventaja competitiva. No obstante, se dice que es un intercambio de información valiosa que permite ver áreas de mejora que se puedan incorporar a la estrategia que tiene una empresa, usando la comparación con aquellos que lo están haciendo mejor (p.20).
En este caso es importante tomar en consideración que en este tipo de benchmarking se causa un gran impacto en el desempeño de la organización, ya que se promueven las constantes mediciones de la empresa tomando en cuenta los patrones competitivos de los líderes que estén en el mercado con base en la confiabilidad y el respeto (p.21).
- **Benchmarking funcional:** En este caso existe una gran posibilidad de identificar a competidores que sean funcionales o líderes en el mercado con el fin de utilizarlo pese a

que se encuentren en mercados diferentes, se menciona que no siempre es necesario usar como referencia únicamente a los competidores directos de los productos o servicios. Es relevante aclarar que en este caso por tratarse de empresas que tienen enfoques distintos es posible que no existan problemas con la confidencialidad de la información, lo que puede facilitar el compartir puntos de vista, estrategias e incluso una mayor transparencia que represente un aprendizaje para innovar en un negocio, fomentando el interés por la investigación (p.21).

- **Benchmarking genérico:** En este tipo de estudio o recolección de datos es importante mantener la objetividad y receptividad ya que se puede realizar en empresas que no están compitiendo en el mismo mercado pero que comparten algunas funciones o procesos, por ejemplo, un despacho de pedidos. Los autores Arias, et al (2023) refieren que este tipo de benchmarking puede representar un beneficio para la organización ya que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se han estado implementando en la industria del investigador (p.21).

En el benchmarking genérico es posible realizar los estudios dentro o fuera de la organización, pues existe tanto un nivel interno como externo. Respecto a lo interno se realiza el estudio hacia el interior de la empresa buscando las mejores prácticas que pueda desarrollar, mientras que lo referente a lo externo puede desenvolverse la investigación en distintos niveles que pueden ser dentro del sector, a nivel nacional o incluso internacional (p.22).

Modelo de Kurt Lewin

Se dice que la conducta se produce por la interacción entre los individuos y el entorno, además, se menciona que, según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación (Granados, 2023).

Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. En este caso, el desarrollo garantiza encontrar elementos de crisis o de oportunidad para crecer, pero para eso es fundamental contar con una estrategia o modelo de gestión del cambio, así como enfocarse en conseguir transformaciones o cambios tanto en ámbitos colectivos como personales (Granados, 2023).

De acuerdo con Granados (2020) el modelo creado por Lewin consta de 3 fases: descongelamiento, cambio y congelamiento (en inglés, unfreezing, changing and refreezing), que van a definirse a continuación:

- **Descongelamiento:** El descongelamiento es indispensable para eliminar las malas prácticas que se han detectado como paralizantes y negativas. La meta es conseguir involucrar a todos los sectores de la organización. Kurt Lewin destaca que es obligatorio evidenciar la necesidad del cambio, si se quieren eliminar comportamientos poco eficaces, pues se considera que las personas cambian una vez que se encuentran insatisfechas con el estado o situación actual.
- **Cambio:** Esta etapa abarca todas las formas mediante las cuales se aprenden los comportamientos que la organización desea adoptar. Es muy importante inculcar en la

gente una formación adecuada y metodología ordenada de los nuevos procesos. Modificar significa adoptar y descubrir nuevos valores y actitudes. El movimiento hacia el estado del cambio debe superar patrones de comportamiento ineficaces para poder llegar al siguiente nivel. No obstante, se menciona que este tipo de etapa puede ser de las más complicadas ya que no todas las personas están dispuestas a modificar costumbres o conductas.

- **Congelamiento:** Se indica que este es el último paso del modelo, el cual representa el momento de estabilizar en la organización un nuevo estado que va a ser permanente. Este momento se llama estado de equilibrio y, para que sea exitoso, es indispensable el apoyo con las normas de empresa, la cultura empresarial y la estructura organizacional, con el fin de estabilizar la nueva situación, por esto la mejor forma de hacerlo y disminuir tensiones es afianzando el nuevo cambio.

Sin embargo, de acuerdo con Lewin citado por Granados (2023) para poder llevar a cabo las 3 fases anteriores primero deben cumplirse las siguientes condiciones:

1. Se identifica el error.
2. Se define la situación presente.
3. Se calcula una meta deseada.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Teoría de los recursos y capacidades

De acuerdo con el autor Romero (2020) esta teoría considera la organización como el conjunto de recursos y capacidades que van representando ventajas competitivas, provocando cambios en el interior y exterior de la empresa. Entre la información recabada en la presente investigación, se pueden destacar algunos aspectos importantes de la teoría de los recursos y las capacidades (TRC), los cuales son:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y estas capacidades no están disponibles para todas las organizaciones en las mismas condiciones, lo cual explica sus diferencias de rentabilidad.
- Cada vez más, los recursos y las capacidades tienen un papel relevante en la estrategia. La pregunta que es necesario responder es: ¿qué necesidades puedo satisfacer?, y no ¿qué necesidades quiero satisfacer?
- El beneficio de una organización se da en función tanto de las características del entorno, como de los recursos y las capacidades que dispone.
- Es necesario vincular el diseño y la ejecución de una estrategia de crecimiento con los recursos de los que se dispone.
- Los recursos disponibles nunca son una limitante definitiva para el desarrollo de una organización.
- Los recursos constituyen una referencia importante para reflexionar sobre sí aquella estrategia tendrá posibilidades de éxito o no.

De acuerdo con Wernerfelt (1984) citado por Romero (2020), se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa como por ejemplo objetos de planta y equipos o la propiedad intelectual, entre otros. Aquí se toman en cuenta las capacidades y competencias de las personas dentro de la empresa. Además, resalta la importancia de reconocer que un recurso por sí solo no crea valor en la empresa, sino hasta que se da la interacción entre estos y las capacidades de la organización.

Por otra parte, estos recursos deben cumplir con una serie de características, entre las que se encuentra ser difíciles de imitar por la competencia, deben ser considerados valiosos, raros y difíciles de sustituir (Barney, 1991, citado por Romero, 2020). Se puede decir que los recursos pueden ser tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos.

Se menciona que la estrategia competitiva puede permitir a una empresa aprovechar al máximo sus recursos y capacidades para así distinguirse de sus rivales, por eso es importante un análisis detallado del competidor para preparar un perfil de su naturaleza, tomando en cuenta la eficacia de los cambios estratégicos actuales y los que proyecta a futuro con el fin de lograr posicionarse en el mercado (Porter, 2015 citado por López y Martínez, 2020, p.80).

Asimismo, Barney citado por Romero (2020), define los recursos de la organización como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos emprendedores, información, conocimientos, etc., controlados por una organización que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia”. Dando a entender que existen diversos elementos que pueden representar un recurso para la organización siempre y cuando sean utilizados para generar una ventaja competitiva.

En complemento a lo anteriormente descrito, se puede decir que las capacidades organizacionales se han definido como aquellas habilidades que los profesionales de una

organización han desarrollado con el transcurso del tiempo, ya sea individualmente o de forma colectiva como resultado del trabajo con otros profesionales dentro de la empresa, y haciendo uso de determinados recursos tangibles e intangibles. En este caso el desarrollo de capacidades puede convertirse en competencias diferenciables y en motores de crecimiento para la empresa (Romero, 2020).

Por lo tanto, se puede decir que el desarrollo de capacidades está relacionado con el aprendizaje y conocimiento dentro de las organizaciones, como el aprendizaje que se puede obtener al compartir experiencias con otras personas dentro de la empresa. Además, es importante tomar en cuenta que con estas capacidades se puede maximizar y cuidar mejor de los recursos, por eso es importante que las empresas aprendan a desarrollarlas para destacar en el mercado y prevalecer en el tiempo (Romero, 2020).

La ventaja competitiva

Las empresas suelen realizar análisis externos e internos, para formular e implementar estrategias que representen una oportunidad para destacar en el mercado o mantenerse estables, esto mediante el uso de recursos y capacidades que tenga la empresa. La ventaja competitiva es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades que se logren identificar (Wardhana, 2021).

Para desarrollar una ventaja competitiva es indispensable considerar cambios que debe hacer la organización para adaptarse mejor a la evolución continua que hay en el ambiente, pues la capacidad de adaptación podría decirse que es una ventaja competitiva (Wardhana, 2021).

De acuerdo con Wardhana (2021) una ventaja competitiva sostenible es una situación que se presenta cuando la compañía supera exitosamente a los competidores y lo hace por un largo

periodo, mientras que una desventaja competitiva es cuando la empresa se encuentra en peores condiciones que las de los competidores. Por eso entre los principales objetivos de establecer una ventaja competitiva se encuentra maximizar dicha ventaja y minimizar las desventajas que pueda tener la empresa, esto puede ser mediante un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En este caso se considera que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando se agrega valor para los clientes, es difícil de imitar o costosa de replicar para los competidores, lo que hace que al ser comparada esta tenga características que la hagan diferente o mejor que las otras dentro del mercado en el que se encuentre (Wardhana, 2021).

En el libro *Business Strategy and Policy in the Digital Edge* escrito por Wardhana (2021) se menciona por ejemplo el caso de Apple en comparación con Samsung, Microsoft y BlackBerry, pues se dice que Apple tiene una ventaja competitiva respecto a las otras, resaltando características como que la marca se encuentra en constante innovación de sus productos, han desarrollado nuevas tecnologías de reconocimiento facial, entre otros aportes que han hecho que existan nuevos estándares en la industria, para ser considerados así como una marca que ofrece productos de calidad más premium e incluso que son para clientes con mayor estatus social, lo que los vuelve más deseables en el mercado.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se puede decir que la ventaja competitiva es aquella que hace resaltar más una marca o producto respecto a sus competidores, en la que se hace un buen uso y gestión de los recursos y capacidades, para así posicionarse y mantenerse más estable dentro del mercado en el que compite la empresa, e incluso marcando la diferencia y poniendo en alto los estándares que los demás deberían desarrollar.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El lugar que será objeto de investigación para este proyecto se encuentra ubicado en Calle 21, Avenida 1, San José, Barrio Escalante, en el Centro Integral 1856, espacio en el que se ubica el consultorio de psicología con el que se llevará a cabo el benchmarking en el presente cuatrimestre de 2025.

Las operaciones del servicio de psicoterapia iniciaron en el año 2021, en la época de Pandemia por COVID 19, por ese motivo se buscó un lugar céntrico con cercanía a centros educativos como lo son las universidades aledañas a la locación. Asimismo, se tomó en consideración la cercanía con lugares que son constantemente frecuentados por personas jóvenes adultas, como los museos, restaurantes, la Antigua Aduana y el Parque Francia, los cuales representan puntos clave para la atracción de clientes.

Los servicios brindados fueron originalmente planteados para atraer a personas jóvenes adultas que sean parte de las poblaciones estudiantiles universitarias aledañas al consultorio, pues en tiempos de Pandemia por COVID 19 fueron de las poblaciones más propensas a desarrollar trastornos de ansiedad, depresión, entre otras condiciones desfavorables para su salud mental. Por ese motivo, se inició segmentando a la población por intereses relacionados al Autocuidado, la Salud Mental para así vender planes dirigidos a la Atención y Evaluación de la Depresión o Ansiedad.

En la actualidad la población atendida se ha expandido debido a nuevas capacitaciones y herramientas que permiten evaluar y acompañar los procesos de personas menores de edad, agregando la Terapia Familiar a la lista de servicios que se ofrecen en la actualidad. En este caso se ha buscado ofrecer variedad de paquetes y precios especiales de acuerdo a la constancia de las sesiones y a la modalidad (virtual o presencial) que elijan los clientes.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El enfoque de una investigación es una forma en la que el investigador se aproxima al objeto que va a estudiar, contemplando la perspectiva desde la que se abordara el tema, tomando en cuenta los resultados que se desean encontrar. En este caso los autores Albornoz, et al (2023) en su libro de “Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación” mencionan que cuando se habla de enfoque de investigación, se hace referencia a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas. Por tanto, se puede definir que los tres tipos de enfoques que existen son los siguientes:

- **Enfoque Cuantitativo:** Parte del estudio del análisis de datos numéricos, a través de la estadística, para dar solución a preguntas de investigación o para refutar o verificar una hipótesis. Asimismo, los autores mencionan este tipo de estudio se centra en mediciones objetivas y análisis estadísticos, que son recopilados mientras encuestas, cuestionarios o técnicas que permitan recopilar datos estadísticos.
- **Enfoque Cualitativo:** Parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales. En este caso el enfoque puede ser más interpretativo hacia el objeto de estudio, buscando comprender la realidad en un contexto natural y cotidiano, analizando las variables de manera integral.
- **Enfoque Mixto:** Consiste en la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo, a partir de los elementos que integran la investigación. Es decir que este enfoque representa una mezcla entre ambos enfoques y busca recopilar información tanto de datos numéricos como llevar un registro de análisis de datos.

Tomando lo anteriormente descrito, en la presente investigación se realizará un análisis con enfoque cualitativo ya que se requiere de una recolección de datos para poder ejecutar un benchmarking que permita mejorar los servicios brindados en la actualidad en psicología y analizar el trabajo de otros profesionales en el área.

3.2 ALCANCE

En este apartado se definirá el alcance de la investigación, pero para eso se considerará lo mencionado por los autores Albornoz, et al (2023) para definir los tipos de alcance exploratorio; descriptivo; correlacional; explicativo y causal:

Exploratorio: Es un tipo de investigación cualitativa que se plantea cuando no existe un cuerpo teórico abundante que ilumine el estudio de un fenómeno observado; y los resultados que se obtengan sean un aporte al reconocimiento e identificación de los problemas. Es decir, se trata de una investigación novedosa que no cuenta con antecedentes por lo que el análisis que se realice generaría un conocimiento para próximos investigadores del área.

Descriptivo: Describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada, encargándose de evaluar o medir sus características. En este caso su objetivo se centra en describir con detalle las propiedades, características o atributos de lo que se está estudiando en ese momento.

Correlacional: No son estudios de causa y efecto; porque las pruebas estadísticas solo demuestran dependencia entre diferentes eventos. En este nivel se pueden realizar estudios de asociaciones y correlaciones sin establecer dependencia. Es decir, se busca determinar el grado de relación que puede existir entre dos variables y así determinar si una afecta a la otra.

Explicativo o causal: Su finalidad es explicar el comportamiento de una variable en función de otra(s); aquí se plantea una relación de causa-efecto, y tiene que cumplir otros criterios de causalidad. En

otras palabras, se puede decir que este tipo de alcance busca explicar el porqué de las cosas y explicar la causa y efecto entre variables.

Por tanto, en lo que respecta al presente proyecto de investigación se realizará un estudio de alcance descriptivo pues el tema ya ha sido estudiado y tendrá el propósito de indagar e integrar información acerca de los procesos y los servicios que brindan otros profesionales en psicológica con el fin de mejorar las practicas profesionales a la hora de vender servicios terapéuticos.

3.3 DISEÑO

En el caso de las investigaciones de enfoque cualitativo se pueden encontrar de acuerdo con Albornoz, et al (2023) los siguientes diseños que se aplican en este tipo de investigación:

- **Teoría fundamentada:** El objetivo principal de la metodología es, a través del estudio de fenómenos sociales en contextos naturales, pues se busca generar teorías que expliquen el fenómeno estudiado, buscando a su vez como definen los individuos un fenómeno o acontecimiento mediante la interacción social.
- **Etnográficos:** En este tipo de diseño se busca realizar un estudio de forma sistemática de las personas y sus culturas, mediante la observación de sus practicas culturales y sociales.
- **Fenomenológicos:** En este caso el campo de investigación surge de las vivencias y correlatos objetivos que se puedan brindar acerca de un fenómeno, buscando estudiar las estructuras que reciben y dan forma a la experiencia subjetiva.
- **De investigación-acción:** Es una forma de investigación que permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales.
- **Estudios de caso:** Estos son un tipo de estudio detallado de un tema en específico, utilizados usualmente en investigaciones sociales, educativas, clínicas y empresariales.

- **Etnometodológicos:** La etnometodología es la investigación empírica de los métodos que utilizan los individuos para dar sentido y al mismo tiempo realizar sus acciones cotidianas: comunicar, tomar decisiones, razonar.

Tomando en consideración las definiciones anteriormente mencionadas, es importante definir que el diseño que se implementara en el presente trabajo es de investigación- acción, pues se realizara primero un análisis exhaustivo para posteriormente poner en practica el conocimiento recabado y aplicarlo para la mejora de procesos dentro de la venta de bienes y la atención de pacientes en un consultorio psicológico.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

La población seleccionada para la presente investigación estará constituida por 5 profesionales en el área de psicología que cuenten con sus propios consultorios y brinden sus servicios en la Gran Área Metropolitana, específicamente zonas aledañas a San José, Barrio Escalante.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra que será utilizada es de tipo no probabilística ya que las personas seleccionadas para aplicar los instrumentos serán elegidas, no al azar y son expertos en el área de la psicología clínica, con experiencia en el área para recabar más información y tomar en cuenta sus opiniones y experiencias vendiendo servicios en el área.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Algunas condiciones específicas para los individuos de la muestra que se tomaran en cuenta en la presente investigación son las siguientes:

Tabla 1*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas profesionales en psicología que brinden sus servicios en la GAM, en zonas aledañas a San José, Barrio Escalante.	Profesionales que brinden sus servicios fuera de la GAM o que realicen sus consultas fuera del país.
Profesionales que cuenten con su propio consultorio y brinden servicios profesionales.	Profesionales que brinden sus servicios en la empresa o clínica de otra persona y no tengan experiencia como psicólogos autónomos.
Psicólogos con más de 1 año de experiencia dirigiendo su propio consultorio profesional.	Psicólogos con menos de 1 año de experiencia ejerciendo la profesión.
Profesionales debidamente inscritos y al día con sus obligaciones de ley.	Profesionales que no estén al día con sus obligaciones de ley.
Profesionales con el grado de Licenciatura o Maestría especializados en el área de psicología clínica.	Profesionales que no se encuentren activos o no estén ejerciendo desde la psicología clínica.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Es importante destacar que la ética en la investigación exige que la práctica de la ciencia se realice conforme a principios éticos que aseguren el avance del conocimiento, la comprensión y mejora de la condición humana y el progreso de la sociedad. En este caso en el Libro de Metodología de la Investigación aplicada a las ciencias de la salud y educación se menciona que la ética que tienen las personas profesionales tiene como objetivo ofrecer un discurso coherente y capaz de orientar la acción de las personas para ser buenos profesionales. Asimismo, los autores Albornoz, et al (2023) identifican que existen diversos elementos de la misión ética, los cuales son:

- Respeto a la confidencialidad de las informaciones del funcionario respecto a la institución del proveedor respecto a la institución del negociador respecto al exterior, etc.
- Sensibilidad de los conflictos de interés detectarlos; si es posible evitarlos si no, declararlos (transparencia) someterlos a arbitraje (jerárquico o exterior)

- Respeto a la regla del derecho en todos los países incluso si es una mala ley salvo casos extremos
- Confidencialidad profesional; profesionalidad ejercer su profesión con consciencia y prudencia cultivar la competencia profesional: mantenerse al día no comprometerse más allá de su competencia
- Actuar con lealtad y buena fe, no engañar o defraudar las expectativas razonables tener palabra: ser equitativo
- Sentido de las responsabilidades, tener en cuenta las consecuencias prácticas de la decisión, asumir sus responsabilidades personales
- Respetar el ejercicio de los derechos y libertades individuales de los demás, libertad de comportamiento, de opinión no discriminación a diversos títulos

Por tanto, en la presente investigación se tomará como medida realizar consentimientos informados que serán anexados al final del proyecto final de graduación para que los profesionales que van a participar vean que la información se maneja de forma confidencial y evidenciar que su participación será voluntaria, pues el estudio es con fines meramente académicos y de esa manera toda la información que la muestra brinde será manejada de forma segura y privada salvaguardando los derechos de las personas que deseen participar en el benchmarking.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se realizarán entrevistas abiertas con preguntas que serán basadas en responder a los objetivos específicos del proyecto, esto con el propósito de recabar la mayor cantidad de datos posibles y así analizar las respuestas planteadas por la muestra. En este caso se dice que la confiabilidad y la validez que pueda tener un instrumento de recolección de información depende de la preparación del entrevistador, así como de la confianza del entrevistado, aparte se requiere verificar datos

para asegurar que sean consistentes y exactos respecto a lo que se esté preguntando. Por otra parte, es importante considerar la definición que brindan Feria, Blanco y Valledor (2019) citado por Ávila, González y Licea (2020) sobre los instrumentos:

La herramienta que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, considerándose entre ellos: las guías de observación, de entrevista, de encuesta y de revisión de documentos y las pruebas; así como las tablas de recolección y procesamiento de los datos primarios en datos resúmenes. También son instrumentos los aparatos auxiliares que se emplean en la medición, por ejemplo, el cronómetro (p.64).

Respecto a esta área se realizarán preguntas directas y claras con el objetivo de indagar a profundidad temas que sean de interés para llevar a cabo un benchmarking en el área de servicios psicológicos, por lo que se manejarán preguntas concisas y una preparación exhaustiva para brindar confianza y establecer rapport con las personas que serán entrevistadas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Seleccionar los impulsores de las estrategias competitivas genéricas en relación con una matriz de FODA para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante.</p>	<p>Estrategia competitiva genérica</p> <p>Matriz FODA</p>	<p>Las estrategias se pueden llegar a definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.</p> <p>La matriz FODA es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</p>	<p>Aplicar instrumentos (entrevistas con preguntas abiertas) a personas profesionales en psicología</p>	<p>Estrategia de bajos costos, diferenciación y enfoque.</p> <p>Variables internas y externas, cuadrante estratégico.</p>	<p>Impulsores: control exhaustivo de costos, innovación, mejora continua y conocimiento profundo sobre el segmento objetivo, sus necesidades y características.</p> <p>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Cuadrantes FO, DO, FA, DA</p>	<p>Entrevistas abiertas a profesionales en psicología</p>

<p>Catalogar recursos y capacidades de un consultorio profesional en psicología en relación con una ventaja competitiva.</p>	<p>Recursos y capacidades</p> <p>Ventaja competitiva</p>	<p>Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.</p> <p>La ventaja competitiva es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades</p>	<p>Aplicar instrumentos (entrevistas con preguntas abiertas) a personas profesionales en psicología</p>	<p>Tipos de recurso y capacidades, físicos, tecnológicos, humanos y organizativos</p> <p>Las cuatro pruebas del valor competitivo valor, rareza, imitabilidad y organización</p>	<p>•Valor: ¿El recurso o capacidad permite a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?</p> <p>•Rareza: ¿El recurso o capacidad es poseído por pocos competidores actuales o potenciales?</p> <p>•Imitabilidad: ¿Es costoso o difícil para otras empresas imitar o duplicar el recurso o capacidad?</p> <p>•Organización: ¿La empresa está organizada de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación del recurso o capacidad?</p>	<p>Entrevistas abiertas a profesionales en psicología</p>
--	--	--	---	--	---	---

<i>Relacionar buenas prácticas y estrategias implementadas por otros consultorios en psicología con respecto a un benchmarking.</i>	<i>Cambio organizacional</i>	<i>De acuerdo con Lewin existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que pueden ser fuerzas motivadoras e inhibitoras.</i>	<i>Aplicar instrumentos (entrevistas con preguntas abiertas) a personas profesionales en psicología</i>	<i>Modelo de Lewin</i>	<i>Las tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento.</i>	<i>Entrevistas abiertas a profesionales en psicología</i>
---	------------------------------	---	---	------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En este caso al tratarse de una investigación cualitativa se realizarán entrevistas abiertas con las que se harán transcripciones exactas de lo que digan las personas entrevistadas. Por tanto, en este espacio se brindarán algunas de las características necesarias a la hora de elaborar un instrumento para una entrevista abierta.

Se puede tomar en consideración que, en la entrevista abierta, no existen opciones, se trata de información libre y más detallada que explica con mayor detalle o variedad de opiniones. Además, en las entrevistas abiertas al contrario de una encuesta pueden obtener más información y detalles sobre una situación, sin embargo, puede ser un instrumento que dificulte la medición ya que puede haber gran variedad de respuestas posibles. Considerando lo anteriormente descrito y acorde a los autores Ávila, et al (2020) se pueden identificar las siguientes características como posibles ventajas de aplicar una entrevista para la presente investigación:

- El investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar la información que necesita, y así asegurar mejores respuestas, al aclarar preguntas o dudas, si hubiera una interpretación errónea.
- Es aplicable a toda persona, incluidas aquellas a las que se les dificulte proporcionar una respuesta escrita.
- Permite obtener, además, información no verbal.

- Emplea para su diseño, escasos recursos materiales, al necesitarse solo un ejemplar para el entrevistador, de cada guía elaborada.
- Permite asegurar que cada individuo de la muestra haya respondido todas las preguntas.

Mientras que como desventaja o complicación lo que puede identificarse es que en ocasiones obtener información mediante una entrevista cara a cara puede hacer que las personas se vean sesgadas y decidan ocultar información, pueden inhibirse de ser honestas y no permitirle al entrevistador obtener la información necesaria para la investigación (p.68).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos y el análisis realizado tras la aplicación del instrumento para la elaboración de un benchmarking. En este caso se aplicaron entrevistas a 5 profesionales de la salud mental en el área de psicología los cuales brindaron información acerca del manejo de sus consultorios y sus estrategias para trabajar en el área.

Las entrevistas aplicadas fueron elaboradas con preguntas abiertas y contemplaron variables pertinentes a la investigación. En este caso por tratarse de una investigación cualitativa se procede a presentar los datos recopilados para realizar el análisis respectivo. En este caso los profesionales en psicología entrevistados son:

- **Licda. Diana González:** Psicóloga clínica, con amplia experiencia en Talento Humano, se enfoca actualmente en el trabajo con personas adultas.
- **Lic. Gabriel Viquez:** Psicólogo clínico, profesor universitario en la Universidad Hispanoamericana, en la actualidad se encuentra trabajando especialmente con población joven adulta.
- **Licda. Ileana Rodríguez:** Psicóloga clínica, enfocada en la venta de servicios profesionales, énfasis en terapia individual y de pareja, cuenta con especializaciones en el área de sexología y el manejo del duelo.
- **Licda. María del Mar Madrigal:** Psicóloga clínica, profesora universitaria en la UNED, actualmente especialista en técnicas para la regulación de la ansiedad, experiencia en Mindfulness y talleres profesionales en temas de sexualidad femenina.
- **Licda. Stephanie Vargas:** Psicóloga clínica, actualmente trabajan en el área neuropsicológica incorporando técnicas de biofeedback y realidad virtual para el tratamiento de trastornos de ansiedad, se enfoca en brindar acompañamiento a jóvenes adultos.

Objetivo 1: Seleccionar los impulsores de las estrategias competitivas genéricas en relación con una matriz de FODA para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante.

Impulsor: mejora continua

1. **¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología?**

Psico. Diana González: Psicoeducación en temas relevantes, un espacio lleno de empatía libre de juicio y seguro para expresar.

Psico. Gabriel Víquez: Mi meta actual es incrementar el número de consultantes que, no solamente inician su proceso psicoterapéutico, sino que mantienen la adherencia al tratamiento.

Psico. Ileana Rodríguez: Mantener un buen servicio tanto en intervención (constante actualización) como en atención al cliente.

Psico. María del Mar Madrigal: Actualmente estoy en un punto donde estoy considerando si seguir dedicándome a la clínica, sin embargo, en caso de ya tenerlo definido, la meta inicial que tendría es solamente dedicarme al trabajo con mujeres.

Psico. Stephanie Vargas: Crecer la página de psicología y conseguir más pacientes inicialmente 15.

Crear talleres para adultos y adolescentes.

Crear talleres para empresas.

Conseguir certificaciones de psicología con tecnología, enfoque de mis servicios psicológicos.

2. **¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional?**

Psico. Diana González: Si completamente

Psico. Gabriel Víquez: Es fluctuante, no obstante, si he observado un incremento en la cantidad de consultantes. A pesar de esto, la deserción sigue estando presente.

Psico. Ileana Rodríguez: Si.

Psico. María del Mar Madrigal: Como estoy en un punto de reinversión, no podría responderlo, sin embargo, estoy satisfecha con lo que he logrado hasta el momento.

Psico. Stephanie Vargas: Con mucha planificación semanal se está logrando poco a poco.

Impulsor: estrategia de costos

3. **¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito.**

Psico. Diana González: No realmente, mi competencia está en mi trabajo y buscar siempre el bienestar de mis pacientes, mi tarifa es prácticamente la básica impuesta por el CPPCR la salud es un privilegio y en CR es muy caro, yo brindo la mayor accesibilidad con el precio más bajo permitido sin caer en competencia desleal.

Psico. Gabriel Víquez: Para la persona promedio es difícil invertir constantemente en un tratamiento psicológico, incluso si se trabaja desde psicoterapia breve y modelos basados en soluciones. Por ende, trato de mantener los precios al mínimo establecido por el CPPCR.

Psico. Ileana Rodríguez: Estrategia de costos... no.

Psico. María del Mar Madrigal: No considero que exista una competencia como tal, pienso que cuando uno trabaja con vocación las cosas se acomodan, y sentir presión por la “competencia” muchas veces hace que se pierda el valor como profesional y ahí entra el conflicto referente a los costos, lo que si es que cuando usted sale de la U muchas cosas no se las dicen, me enfoco más en hacer valer mi trabajo y en este punto subí precios de la consulta por el grado académico y certificaciones y estoy solamente en modalidad virtual y presencial en Tarrazú, los costos en esta zona en cuanto a presencialidad son menores.

Psico. Stephanie Vargas: Correcto, yo tengo un día de planificación en este día asigno tareas semanales y gestiono costos, gastos y ganancias. Siempre investigo como está la competencia y cuanto están cobrando.

Impulsor: innovación

4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito?

Psico. Diana González: Vocación, ética, enfoque centrado en mi paciente y no en “generar” likes en redes o dinero porque yo hago esto porque lo amo no porque dependa económicamente por ende busco siempre lo mejor para mi paciente.

Psico. Gabriel Víquez: En una época donde las pseudoterapias están a la orden del día, yo procuro ofrecer a mis pacientes un abordaje científico y personalizado, con mediciones estandarizadas e indicadores de logro. Además de un trato muy humano y cálido, me esfuerzo porque mis intervenciones se adapten al contexto del paciente.

Psico. Ileana Rodríguez: Realmente no lo sé, quizás la especialización en los temas que atiendo.

Psico. María del Mar Madrigal: Certificación en Mindfulness desde la TCC para manejo de la ansiedad, Maestría en Clínica enfocada a evaluación, diagnóstico y tratamiento. En Psicología no está claro el verdadero rol de un psicólogo clínico, y pese a que el CPPCR tiene definido el perfil de un psicólogo clínico, cualquier persona que se gradúe de licenciatura puede ejercer la clínica y son pocas las

universidades que te exigen práctica clínica antes de graduarte. También que no me gusta mucho el concepto de que no te puedes reír con un paciente o felicitarlo, me gusta ese acercamiento porque humaniza el proceso.

Psico. Stephanie Vargas: La Idea de crear un espacio psicológico más interactivo utilizando tecnología como realidad virtual y biofeedback.

Impulsor: conocimiento exhaustivo sobre el segmento objetivo

5. **¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala.**

Psico. Diana González: No como tal pero me llega mucho paciente con Trastorno de Ansiedad Generalizada y Trastorno Depresivo Mayor

Psico. Gabriel Víquez: No. Sin embargo, el grueso de la población que atiendo son adultos, y son frecuentes los problemas de ansiedad y depresión.

Psico. Ileana Rodríguez: Atención integral que promueve la atención y prevención de conductas que le pueden beneficiar o no a los consultantes a la hora de relacionarse con otras personas y consigo mismos.

Individual de adultos, parejas. Vínculos, relaciones, ansiedad, duelo, sexología.

Psico. María del Mar Madrigal: Ahorita está diverso, atiendo adolescentes, adultos, hombres y mujeres. Sin embargo, definitivamente no atiendo adicciones ni Trastornos de Conducta Alimentaria. Me gusta mucho atender casos de violencia en relaciones de pareja y el trabajo con mujeres con factores de riesgo psicosociales.

Psico. Stephanie Vargas: Si población adolescente y adultos, temas principales: gestión de emociones, autoestima y rupturas y duelos.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Cuadrantes FO, DO, FA, DA

Impulsor: identificación de fortalezas

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio?

Psico. Diana González: Ética, vocación y estilo directivo, generación de rapport con los pacientes

Psico. Gabriel Víquez: Me mantengo en constante actualización como profesional; además de esto, mis pacientes indican que tienden a sentirse a gusto con mi persona, comentando que logran comprender con claridad incluso temas complejos, lo que les ayuda en su proceso.

Psico. Ileana Rodríguez: Conocimiento, experiencia, herramientas y estrategias actualizadas, compromiso con los consultantes, profesionalismo.

Psico. María del Mar Madrigal: Muy buena retención de pacientes, en la zona (Zona de Los Santos) en la que vivo ahorita soy la única con enfoque clínico, uso de terapias basadas en evidencia. Orden en cuanto a expedientes y formular plan de acción, no creo en pasar “toda la vida” en terapia.

Psico. Stephanie Vargas: Innovación, Actualización, Creatividad, Planeación.

Impulsor: identificación de oportunidades

7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades?

Psico. Diana González: El manejo de redes sociales

Psico. Gabriel Víquez: Podría explotar más el tema publicitario, aprovechando recursos como mis redes sociales y sitio web.

Psico. Ileana Rodríguez: Si veo que puedo aportar en algo en lo que tengo el conocimiento, y me gusta, me apasiona, lo hago. Igual si puedo aprenderlo.

Psico. María del Mar Madrigal: Contextualizándolo a la Zona de Los Santos, todavía hay cierto estigma con ir al psicólogo y mucha ideación suicida, lo cuál puede ser un área fuerte de trabajo.

Psico. Stephanie Vargas: Nuevas herramientas tecnológicas que ayudan a la profesión.

Impulsor: identificación de debilidades

8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento?

Psico. Diana González: Siempre se puede mejorar en cuanto a capacitación, la ciencia avanza a diario siempre debemos actualizarnos

Psico. Gabriel Víquez: Por motivos de tiempo me ha sido difícil continuar elaborando material psicoeducativo, cosa que en otro momento me sirvió para tener un mayor alcance.

Psico. Ileana Rodríguez: Quizás el estar más activa en redes sociales.

Psico. María del Mar Madrigal: Redes sociales, las cerré porque no tengo tiempo para crear contenido.

Psico. Stephanie Vargas: Mejorar el marketing.

Impulsor: identificación de amenazas

9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos?

Psico. Diana González: Coaches y psicólogos sin ética ni vocación que dejan mal a las personas y por ende no creen en los profesionales de salud mental

Psico. Gabriel Víquez: La principal amenaza no es en sí mismo la gran cantidad de psicólogos que ejercen actualmente, sino la proliferación de profesionales de ética cuestionable que promueven “curas milagrosas”, esto a la larga daña la reputación del gremio.

Psico. Ileana Rodríguez: Únicamente estar desactualizada.

Psico. María del Mar Madrigal: Ahorita hay mucha cultura de coach de vida incluso a menor costo y la gente prefiere adquirir esos servicios.

Psico. Stephanie Vargas: El Costo alto de servicios psicológicos con realidad virtual y adaptarse a la población.

Objetivo 2: Catalogar recursos y capacidades de un consultorio profesional en psicología en relación con una ventaja competitiva.

Impulsor: identificación de recursos y capacidades, físicos, tecnológicos, humanos y organizativos

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos?

Psico. Diana González: Capacidad de empatía, de generar rapport, capacidad para identificar puntos clave dolientes en mi paciente para poder trabajar; como recursos, actualización, certificaciones y rento un consultorio perfecto para mis pacientes (es un lugar de paz y tranquilidad).

Psico. Gabriel Víquez: En cuanto a recursos podría mencionar mi propio consultorio, y los materiales que me permiten ofrecer servicios de teleconsulta.

En cuanto a habilidades podría mencionar las diversas certificaciones que he obtenido, además de la formación profesional.

Psico. Ileana Rodríguez: Conocimiento, herramientas, estudio, especialización.

Psico. María del Mar Madrigal: Psicodiagnósticos Clínicos. Tratamiento y abordaje para algunas psicopatologías y trastornos de personalidad. Programas de reducción del estrés basado en mindfulness de 8 semanas.

Psico. Stephanie Vargas: Recursos: Espacio de consultorio accesible, lentes de RV, software y dispositivo biofeedback, cartas para generar conversaciones difíciles.

Capacidades: Negociación, marketing, Finanzas, innovación, técnico en RH, diferentes certificaciones: realidad virtual, duelo, ansiedad, depresión.

Impulsor: valor

11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?

Psico. Diana González: Amenazas como tal no veo de momento, pero si me permite aprovechar la oportunidad de atender personas y poder acompañarlos en su proceso que es la mayor oportunidad que tengo.

Psico. Gabriel Víquez: Considero que sí, la psicoeducación es una herramienta poderosa.

Psico. Ileana Rodríguez: Atención personalizada como tiene que ser. Consultante no es un número son personas. Trato humano.

Psico. María del Mar Madrigal: Si.

Psico. Stephanie Vargas: Correcto.

Impulsor: rareza

12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales?

Psico. Diana González: Considero que son pocas las personas que realmente aman lo que hacen; hablando de vocación, pero consultorios bonitos si es usual encontrar.

Psico. Gabriel Víquez: No necesariamente, incluso en lo que respecta al espacio físico hoy en día existen muchas alternativas.

Psico. Ileana Rodríguez: Suelo enfocarme en lo mío y tratar darlo de calidad. No estoy segura de qué estarán haciendo los demás.

Psico. María del Mar Madrigal: Similar a lo que contesté arriba, el CPPCR permite que cualquier egresado ejerza la clínica y no son todas las universidades que tienen este enfoque en su plan de estudios,

por lo que el conocimiento de un proceso psicodiagnóstico utilizando los 3 ejes del DSM5, además del abordaje y tratamiento. En cuanto al mindfulness, cada vez hay más profesionales certificados, pero lo uso más en otros contextos.

Psico. Stephanie Vargas: En capacidades varios colegas y en recursos pocos colegas lo tienen.

Impulsor: imitabilidad

13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?

Psico. Diana González: Hablando de recursos pues no, es sencillo; pero si hablamos de capacidades todas las que mencioné si es difícil poder reunir profesionales comprometidos con la mejora y con su convicción y vocación.

Psico. Gabriel Viquez: No.

Psico. Ileana Rodríguez: Imagino que es costoso, por el alto costo que tienen las formaciones.

Psico. María del Mar Madrigal: No sabría contestar esto.

Psico. Stephanie Vargas: No, realmente puede aplicar a muchos enfoques

Impulsor: organización

14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades?

Psico. Diana González: Creo que podría mejorar, si quisiera dedicarme 100% a esto debería mercadear un poco más mi perfil a través de redes sociales.

Psico. Gabriel Viquez: Si.

Psico. Ileana Rodríguez: Explotar el valor si, probablemente habrá quienes imiten el uso de las herramientas o temas, no lo sé... para mí siempre va a haber una diferenciación por qué la personalidad del profesional es única. Eso no se puede imitar.

Psico. María del Mar Madrigal: Creo que podría mejorar la promoción de esos recursos.

Psico. Stephanie Vargas: Si intento planificarlo de mejor manera y ha resultado poco a poco.

Impulsor: *identificar ventaja competitiva*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas?

Psico. Diana González: No mucho como tal, para sacar ventaja lo único que hago es ser la mejor profesional para mis pacientes para lograr que se mantengan el mayor tiempo en el proceso y con eso impactar sus vidas positivamente.

Psico. Gabriel Víquez: Recientemente he aprovechado mucho las alternativas de teleconsulta, lo que me permite llegar a una mayor cantidad de personas.

Psico. Ileana Rodríguez: He hecho lo anterior mencionado.

Psico. María del Mar Madrigal: Invertir en capacitación.

Psico. Stephanie Vargas: Usar la tecnología a favor, creando espacios innovadores y divertidos depende del caso.

Impulsor: valor

16. ¿Qué acciones está tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte?

Psico. Diana González: Capacitación constante, estudio, certificaciones, lectura, repaso de caso, búsqueda de estrategias para el trabajo de los objetivos terapéuticos siempre desde la psicología basada en evidencia.

Psico. Gabriel Viquez: He identificado que la publicidad paga a través de redes como Instagram tiende a ser efectiva.

Psico. Ileana Rodríguez: Me enfoco en dar consultas de calidad.

Psico. María del Mar Madrigal: Ahorita estoy con un proyecto de salud mental comunitaria precisamente para esto. Además de adquirir más conocimiento en suicidología.

Psico. Stephanie Vargas: Buscando temas o problemática que no todos los colegas estén llevando esa población y como lo abordan.

Impulsor: organización

17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué está haciendo para mitigarlas o prevenirlas?

Psico. Diana González: Creo que las amenazas son algo que está fuera de mi control, son un riesgo aceptado socialmente por ende solo busco se la mejor profesional para mis pacientes sesión a sesión porque nunca sabemos cuándo será la última y en cuanto a las debilidades, busco capacitarme constantemente y siempre buscar lo que no se o no conozco.

Psico. Gabriel Viquez: Procuero estar en constante capacitación y desarrollar cada vez mejores protocolos de intervención. También, exploto herramientas lúdicas y virtuales para facilitar el desarrollo de los contenidos tratados en consulta.

Psico. Ileana Rodríguez: Ser constante con mi preparación, de las sesiones, en el trato etc..

Psico, María del Mar Madrigal: Promocionar la importancia de la ética profesional.

Psico. Stephanie Vargas: Si aprender más sobre marketing, crear espacios con realidad virtual un poco más accesibles.

Objetivo 3: Relacionar buenas prácticas y estrategias implementadas por otros consultorios en psicología con respecto a un benchmarking.

Indicador: descongelamiento

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes?

Psico. Diana González: Capacitación, investigación y estudio constante

Psico. Gabriel Víquez: Principalmente el ofrecer diversas modalidades de consulta dependiendo de las posibilidades del paciente.

Psico. Ileana Rodríguez: Formación y experiencia.

Psico. María del Mar Madrigal: Priorizar la virtualidad.

Psico. Stephanie Vargas: Implementar terapia con tecnología.

Impulsor: cambio/ movimiento

19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado?

Psico. Diana González: Si y fue más hacia mí, me costaba mucho “cobrar” y en 2 ocasiones una misma paciente me dejó plantada; generando gasto de tiempo mayoritariamente, así que me puse un límite y no permití que pasara una 3 vez, le indiqué que para agendar debería cancelar el monto de la sesión por adelantado; cosa que no me gusta mucho, pero entiendo que mi trabajo y mi tiempo valen así también guío en el aprendizaje de establecimiento de límites al paciente.

Psico. Gabriel Víquez: He cambiado mi perspectiva de atención hacia un modelo más biopsicosocial, orientado, por ejemplo, hacia un enfoque transdiagnóstico, lo cual me ha permitido integrar mejor el motivo de consulta de mis pacientes y brindarles una atención más efectiva y eficaz.

Psico. Ileana Rodríguez: Formación y experiencia.

Psico. María del Mar Madrigal: He dejado de aceptar pacientes nuevos por un tema de carga mental y cada vez voy dejando de trabajar con pacientes hombres.

Psico. Stephanie Vargas: Nuevas Certificaciones, compra de software y dispositivos, visión diferente.

Impulsor: congelamiento

20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo?

Psico. Diana González: Toma de decisiones basada en acciones y/o situaciones pasadas, establecimiento de límites, internalización de la decisión y ejecución de la misma.

Psico. Gabriel Víquez: La formación constante, el uso de escalas estandarizadas, entrevista longitudinal, análisis funcional de la conducta y la medición de indicadores de éxito.

Psico. Ileana Rodríguez: Formación y experiencia.

Psico. María del Mar Madrigal: No.

Psico. Stephanie Vargas: Mucha Planificación constante, crear metas por semana y darles seguimiento, metas financieras y crear una estrategia de cómo llegar a los objetivos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este apartado se realizará el análisis de resultados basado en las respuestas obtenidas en el capítulo anterior en el que se pasaron los instrumentos a los profesionales en el área de psicológica, comparando sus respuestas e interpretando la información brindada. Se tomará en cuenta para dicho análisis la interpretación de las respuestas obtenidas considerando cada objetivo del presente proyecto de investigación y los impulsores de forma individual, esto con el objetivo de comparar las estrategias de otros profesionales que puedan estar beneficiando más su posicionamiento en el mercado.

Primero es importante considerar que las personas entrevistadas pese a dedicarse a la psicología clínica, tienen enfoques de trabajo que se diferencian entre sí, lo que puede ser un factor relevante a la hora de analizar las respuestas de los instrumentos ya que los segmentos de población con las que trabajan o las técnicas que implementan en sus consultorios pueden variar entre sí.

Objetivo 1: Seleccionar los impulsores de las estrategias competitivas genéricas en relación con una matriz de FODA para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante.

Impulsor: mejora continua

Para realizar el análisis del impulsor relacionado con la mejora continua se consideró el alcance de metas y objetivos, el cual permite establecer la relación entre la claridad en la dirección del consultorio y el nivel de satisfacción profesional de quienes ejercen la psicología clínica de manera independiente. En este caso se observa que las metas planteadas por los participantes como promover la psicoeducación, ampliar conocimientos mediante capacitaciones, mantener la calidad del servicio, mejorar la adherencia terapéutica, aumentar el volumen de consultas, segmentar la población atendida e incorporar nuevos servicios como talleres se relacionan con la percepción de logro y con la capacidad de planificación

estratégica semanal que tienen estos profesionales como parte de las buenas practicas profesionales que se identificaron en el benchmarking.

Asimismo, respecto a la relación entre el alcance de metas y la satisfacción profesional se encuentra que tres de los cinco participantes reportaron una asociación positiva entre la planificación y el cumplimiento de metas, lo cual se refleja en una mayor satisfacción con los resultados que han alcanzado hasta el momento en su vida profesional como psicólogos independientes. En contraste, en dos casos se identifica una correlación inestable entre el cumplimiento de objetivos y la percepción de satisfacción, debido principalmente a dificultades persistentes en la adherencia de los consultantes, variable que afecta directamente en la continuidad de los procesos terapéuticos y en la sostenibilidad del consultorio, ya que esto puede llevar a desajustes financieros y bajas en las ventas de algunos meses. Además, una de las profesionales indica encontrarse en un proceso de redefinición de su modelo de trabajo, lo que afecta la claridad de sus metas y, por ende, la relación entre estas y su nivel de satisfacción.

Impulsor: estrategia de costos

El análisis del impulsor relacionado con las estrategias de costos permite identificar la relación entre las prácticas de fijación de precios de los profesionales entrevistados y los factores éticos, legales y administrativos que influyen en su toma de decisiones. Tomando en consideración las respuestas brindadas se observa que la presencia o ausencia de una estrategia de costos se correlaciona con el nivel de atención que cada profesional asigna a esta variable dentro de la gestión de su consultorio, dado que no todos consideran el costo como un elemento estratégico para posicionar sus servicios en el mercado.

En este sentido, se observa una relación directa entre el conocimiento de la normativa del Código de Ética profesional del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica que establece una tarifa mínima cercana a los 28.620 colones y la forma en que los profesionales estructuran sus precios. Por lo que se puede entender que dichas estipulaciones actúan como marco regulatorio que condiciona o limita las posibilidades de diferenciación basada en costos para los profesionales del área.

Otro patrón identificado es la relación entre la ubicación del consultorio y la percepción de ganancias: en el caso de una de las entrevistadas, establecerse en un lugar con costos operativos bajos se vincula directamente con una mejora en sus márgenes económicos lo que representa una estrategia competitiva. Además, se identifica la correlación entre la investigación de los precios de la competencia y la implementación de un orden financiero semanal pueden dar mejores resultados para el desarrollo de estrategias de costos que le permitan a los profesionales gestionar de manera ordenada sus gastos e ingresos.

Impulsor: innovación

El análisis del impulsor de innovación permite establecer la relación entre las prácticas diferenciadoras implementadas por los profesionales entrevistados y su intención de posicionarse estratégicamente en el mercado de servicios psicológicos. En este caso al analizar las respuestas de los participantes se encuentra una correlación entre las practicas innovadoras que están implementando que impulsan su propuesta de valor y la manera en que buscan distinguirse de otros consultorios clínicos en su nicho de mercado.

Las respuestas a su vez muestran que las ideas innovadoras de cada profesional están condicionadas al enfoque con el que cada uno de ellos trabaja y al segmento o problemática que desean abordar. Por ejemplo, una de las participantes establece que uno de los componentes que le han ayudado a diferenciarse es considerar factores éticos y morales, enfatizando que para innovar considera las necesidades de sus pacientes. Entre las respuestas brindadas también se vincula la innovación con el uso de un abordaje científico y personalizado, integrando métricas e indicadores de logro que se ajustan al contexto clínico de cada consultante, lo que sugiere una correlación positiva entre el uso de herramientas de evaluación y la percepción de valor añadido al servicio, lo que potencia el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado.

Finalmente, el uso de tecnologías emergentes como la realidad virtual o el biofeedback se asocia directamente con estrategias de innovación orientadas a hacer los procesos más interactivos, medibles y

atractivos para los consultantes. Lo que permite identificar que la innovación se correlaciona con las capacidades y aptitudes personales de cada profesional, su nivel experticia, los recursos disponibles y las herramientas que tenga a su disposición, pueden componer ventajas competitivas que se hagan la diferencia entre servicios dentro del mercado de psicólogos.

Impulsor: conocimiento exhaustivo sobre el segmento objetivo

El análisis del impulsor relacionado con el conocimiento exhaustivo del segmento objetivo permite identificar la relación entre la definición de la población atendida por cada profesional y la manera en que realizan abordajes clínicos. En este caso consultar si los psicólogos trabajan con una problemática o población específica permite correlacionar el nivel de segmentación con la especialización percibida dentro de sus consultorios.

Algunas de las respuestas brindadas permiten observar que aunque algunos profesionales no tengan una segmentación explícita definida, la demanda del entorno influye en el tipo de casos que reciben, pues existen problemáticas que son reincidentes entre consultantes como por ejemplo la necesidad de acompañamiento en Trastornos de Ansiedad, Trastornos Depresivos y temáticas relacionadas con el duelo, lo que lleva a los psicoterapeutas a trabajar más este tipo de abordajes.

En contraste, entre los profesionales que sí presentan una segmentación clara, se observa que la población objetivo se correlaciona directamente con su área de especialización. En este caso una de las psicólogas, enfocada en terapia de pareja, sexología y duelo, atiende principalmente a población adulta, lo que muestra una relación entre su formación especializada y el tipo de consultantes que atrae. De manera similar, otra participante indica una correlación entre su enfoque de trabajo atendiendo especialmente casos de violencia en relaciones de pareja, brindando acompañamiento a mujeres con riesgo psicosocial y mostrando una segmentación clara de su público meta dirigiéndose hacia mujeres con problemáticas específicas.

Adicionalmente, temáticas recurrentes como regulación emocional, autoestima y rupturas amorosas aparecen como problemáticas transversales entre los profesionales, lo que evidencia una relación entre las tendencias del motivo de consulta y la configuración del segmento atendido. En esta variable resulta relevante que la segmentación no se define principalmente por edad, sino por la naturaleza de las problemáticas clínicas, lo que indica que el segmento objetivo se correlaciona más con la especialización y área de experticia profesional que con características demográficas.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Cuadrantes FO, DO, FA, DA

En este apartado se busco analizar la manera en que cada participante identificaba las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, para ver si existía alguna estrategia en específico que estuvieran ejecutando para disminuir riesgos o identificar áreas de mejora que les ayudaran a posicionar sus consultorios.

Impulsor: identificación de fortalezas

El análisis del impulsor relacionado con las fortalezas permite establecer la relación entre los atributos internos de cada consultorio psicológico y las estrategias o posición competitiva que los profesionales logran dentro del mercado laboral. Al solicitarles identificar los puntos fuertes de sus negocios, se observa que estos elementos se correlacionan directamente con su propuesta de valor y con las capacidades que consideran relevantes para diferenciarse en el mercado.

Entre las fortalezas mencionadas se encuentran el trabajo ético, la vocación, la calidad de la relación terapéutica, la actualización profesional, la claridad en el abordaje de problemáticas, la experiencia y el uso de técnicas contemporáneas, lo que permite identificar una correlación significativa entre estas prácticas y la percepción de efectividad clínica. Esta relación sugiere que los profesionales atribuyen su ventaja competitiva a la combinación de conocimientos actualizados y habilidades intra e interpersonales que fortalecen la alianza terapéutica.

Asimismo, una de las participantes destaca que ser la única especialista en su área dentro de la región donde trabaja se correlaciona con un mayor reconocimiento local y un posicionamiento más estable, lo cual evidencia cómo la diferenciación temática o formativa puede influir directamente en la atracción de consultantes y en la reputación profesional.

Por otro lado, la relación entre la organización interna (considerando aspectos como el orden, la planificación de los procesos terapéuticos, la claridad en los planes de acción) y la obtención de resultados clínicos eficientes permite ver que estas prácticas funcionan como impulsoras de confianza y satisfacción para los consultantes, lo cual contribuye a generar fortalezas competitivas para un consultorio. Además, variables como la innovación y la creatividad se correlacionan con la necesidad de mantenerse actualizado y evitar el uso de metodologías obsoletas que generan resistencia o desconfianza en los pacientes, lo que puede afectar negativamente la efectividad del proceso terapéutico, por lo que se identifica entre las buenas prácticas profesionales el tener una formación y actualización constante a nivel académico.

Al realizar este análisis se puede identificar cómo las fortalezas declaradas por los profesionales se vinculan directamente con su capacidad de mantenerse actualizados y tener una ventaja o estrategia competitiva que les ayude a ofrecer un servicio que responda a las expectativas y necesidades de los consultantes.

Impulsor: identificación de oportunidades

El análisis del impulsor relacionado con las oportunidades permite identificar la relación entre los aspectos del entorno que los psicólogos entrevistados perciben como potenciales áreas de crecimiento y las estrategias que podrían implementar para fortalecer su posicionamiento profesional. Las respuestas evidencian que la mayoría de los participantes correlacionan las oportunidades con el dominio del marketing, la publicidad y el uso de redes sociales, reconociendo que una mayor presencia digital podría influir positivamente en la visibilidad de sus servicios y en la captación de consultantes.

Asimismo, se establece una relación entre la falta actual de aprovechamiento de estas herramientas digitales y el potencial de crecimiento que se podrían percibir en esta área, lo que sugiere que la integración

de estrategias publicitarias podría convertirse en un impulsor clave para mejorar su competitividad en el mercado.

Otra oportunidad identificada se relaciona con la ampliación de conocimientos y la formación continua, lo que revela una correlación entre el aprendizaje constante y la capacidad de abordar con mayor efectividad los casos clínicos que se atienden. Esta relación permite observar que el desarrollo profesional es indispensable para incrementar tanto la calidad del servicio como pautas de diferenciación dentro del mercado.

Además, los participantes señalan la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas como una oportunidad estratégica, lo que sugiere que la adopción de innovaciones puede influir directamente en la mejora de los procesos terapéuticos y en la percepción de modernidad del consultorio. Finalmente, se observa una correlación entre la evaluación de las necesidades de la población atendida y la posibilidad de identificar nichos de mercado, especialmente en poblaciones vulnerables o con problemáticas específicas. Esto permite observar que comprender las demandas del entorno puede orientar a los profesionales a diseñar servicios más especializados, efectivos y con mayor alcance.

Impulsor: identificación de debilidades

El análisis del impulsor relacionado con las debilidades permite establecer la relación entre las áreas de mejora identificadas por los profesionales y los factores que influyen directamente en la calidad y alcance de los servicios psicológicos que ofrecen. Reconocer estas debilidades permite correlacionar las prácticas actuales de los profesionales con los elementos que requieren modificaciones para mejorar el desempeño del consultorio.

Entre las debilidades mencionadas, destaca la necesidad de capacitación y actualización profesional, lo cual muestra una correlación clara entre la adquisición de nuevos conocimientos o técnicas y la mejora en la efectividad del abordaje clínico. Esta relación permite observar que la falta de actualización puede limitar la capacidad de los profesionales para ofrecer intervenciones más innovadoras y ajustadas a las necesidades actuales de los pacientes.

Asimismo, se logra identificar entre las debilidades temas referentes a la gestión de tiempo o a la creación de materiales personalizados que agilicen el abordaje de casos, lo que evidencia que la organización interna que tienen los terapeutas dentro de sus consultorios influye directamente en la eficiencia de los procesos terapéuticos que brindan.

Otro patrón relevante aparece en el uso de redes sociales y estrategias de marketing, donde tres de los profesionales reconocen esta área como una debilidad significativa. La correlación entre la carencia de actividad en redes y el alcance limitado de sus servicios sugiere que la falta de estrategias digitales o conocimiento en marketing reduce la visibilidad del consultorio y, por ende, la posibilidad de atraer pacientes potenciales. Por tanto, se puede identificar como una buena práctica profesional invertir en publicidad para ampliar la presencia profesional en entornos digitales y crear contenido de valor para la marca profesional, lo que puede contribuir directamente al fortalecimiento de la competitividad del consultorio psicológico.

Impulsor: identificación de amenazas

El análisis del impulsor relacionado con las amenazas permite identificar la relación entre los factores externos que los profesionales perciben como riesgos para la estabilidad de sus consultorios y la calidad del servicio psicológico que brindan. Al solicitarles reconocer las áreas que representan peligro para su ejercicio profesional, se evidencia cómo estas amenazas se correlacionan con elementos del entorno que podrían afectar su posicionamiento y la confianza del público en los servicios de salud mental.

Una de las amenazas más señaladas se relaciona con la proliferación de profesionales sin ética o con formación insuficiente, lo cual establece una correlación directa entre las prácticas inadecuadas presentes en el entorno y el riesgo de que se deteriore la percepción social del trabajo psicológico responsable.

Otra amenaza identificada se relaciona con la falta de actualización profesional. En este caso, se observa una correlación entre la ausencia de formación continua y la capacidad para atender casos

específicos con herramientas actuales, esto incluye la posesión de instrumentos de evaluación desactualizados, lo cual compromete la posibilidad de realizar diagnósticos precisos, identificar necesidades clínicas y ofrecer abordajes especializados. La falta de actualización se relaciona con una disminución tanto en la calidad del servicio como en la competitividad del profesional.

Finalmente, los entrevistados destacan como amenaza el costo de los servicios psicológicos para algunas poblaciones, permitiendo observar la clara relación entre la accesibilidad financiera y la adherencia al proceso terapéutico: cuando los costos son elevados para ciertos grupos, existe un riesgo mayor de abandono del tratamiento, lo que no solo afecta el bienestar del consultante, sino que también compromete la sostenibilidad del consultorio. Esto permite ver cómo las limitaciones económicas del entorno pueden influir negativamente en la continuidad y la eficacia de los procesos clínicos, por lo que tomar en consideración estas variables puede ser crucial a la hora de crear una estrategia de mercado que permita a los trabajadores independientes tener ventajas competitivas que hagan sobresalir sus servicios.

Objetivo 2: Catalogar recursos y capacidades de un consultorio profesional en psicología en relación con una ventaja competitiva.

Impulsor: identificación de recursos y capacidades, físicos, tecnológicos, humanos y organizativos

La identificación de recursos y capacidades físicas, tecnológicas, humanas y organizativas se relaciona directamente con la forma en que los psicólogos independientes pueden generar una ventaja competitiva en el mercado. Los resultados muestran que las capacidades interpersonales como la empatía, el establecimiento de rapport y la habilidad para abordar temáticas específicas mantienen una correlación positiva con la percepción de calidad del servicio. Esto sugiere que, a mayor desarrollo de estas capacidades humanas, mayor es la probabilidad de diferenciarse frente a otros profesionales, lo cual refuerza una estrategia competitiva basada en la diferenciación.

Asimismo, las aptitudes individuales, como la innovación, la capacidad de negociación y la organización, se asocian con la eficiencia en la entrega del servicio y con la construcción de experiencias

de valor para los pacientes. Esto permite observar que la combinación de cualidades personales y habilidades profesionales no solo influye en el posicionamiento del consultorio, sino que también orienta la selección de estrategias competitivas que prioricen la diferenciación a través de la calidad y el trato humano.

Respecto a los recursos tangibles, la posesión de un consultorio propio con condiciones de seguridad, comodidad y tranquilidad se relaciona con el aumento en la confianza del paciente y con una percepción de que el servicio es de mayor calidad. Del mismo modo, el acceso a herramientas tecnológicas como dispositivos para teleconsulta, equipos de realidad virtual o programas de biofeedback se vincula con el crecimiento de la oferta terapéutica y con una mayor captación de pacientes.

En conjunto, la relación entre recursos (físicos y tecnológicos) y capacidades (humanas y organizativas) evidencia que ambos elementos contribuyen de forma complementaria a la construcción de un servicio de alta calidad, tanto desde la perspectiva académica como en el plano humano, con esto se puede identificar que ambas variables tanto recursos como capacidades son necesarias para generar buenas prácticas profesionales que permitan mejorar la calidad de los servicios, tener mejores estrategias y por ende incrementar el alcance en las ventas de psicoterapia.

Impulsor: valor

El análisis del impulsor de valor evidencia una relación directa entre los recursos y capacidades del consultorio profesional y su capacidad para aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas en el entorno competitivo. En este caso los profesionales entrevistados coinciden en que tanto los recursos como las capacidades identificadas previamente influyen en la reducción de riesgos y en el fortalecimiento de las oportunidades, mostrando así una correlación entre las capacidades personales y la generación de una ventaja competitiva.

Asimismo, al analizar esta variable, se observa que los participantes otorgan mayor relevancia a las capacidades intrapersonales que a los recursos materiales. Destacando así elementos como el trato humano,

la personalización del servicio y la habilidad para transmitir herramientas psicoeducativas muestran que estas características influyen en la percepción de valor que los pacientes atribuyen al servicio. Permitiendo analizar que, a mayor desarrollo de competencias intangibles, mayor es la capacidad del consultorio para diferenciarse y enfrentar amenazas tales como la competencia desleal o la presencia de profesionales sin formación adecuada.

Por otra parte, las acciones estratégicas identificadas por los profesionales como la capacitación continua, la especialización temática y el desarrollo de proyectos orientados a poblaciones específicas se relacionan con un aumento en la visibilidad y diferenciación del servicio, lo que funciona como mecanismo protector ante amenazas externas y a su vez puede generar un gran valor a la marca que este construyendo el psicólogo en ese momento. Esto permite identificar que para la selección de una estrategia competitiva genérica es importante considerar factores o variables como la diferenciación, especialización y formación profesional actualizada, la calidad humana y la capacidad de adaptación al entorno para alcanzar mejores resultados.

Impulsor: rareza

El análisis del impulsor de rareza muestra una relación directa entre la percepción que los profesionales tienen de sus recursos y capacidades y el potencial de diferenciación que estos pueden generar en el mercado de servicios psicológicos. Al consultar si consideraban que sus capacidades y recursos eran poco comunes dentro del gremio, se observa una correlación entre aquellos elementos percibidos como excepcionales (como la vocación, la pasión por el trabajo, el compromiso con la calidad y las especializaciones clínicas) y la posibilidad de sostener una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

En esta variable los participantes identificaron ciertos atributos intangibles, como el amor por la profesión o un alto nivel de compromiso ético, que pueden incidir positivamente en la percepción del servicio y generar una experiencia que marque la diferencia para los pacientes, asimismo también se

menciona el tema del conocimiento en áreas especializadas como el mindfulness para marcar una diferencia en el ámbito profesional ya que no hay tantos psicólogos con experticia en el área.

Por otra parte, la dificultad de muchos participantes para identificar recursos o capacidades verdaderamente escasos indica que, cuando los profesionales consideran que la mayoría posee recursos similares como títulos universitarios, espacios físicos adecuados o herramientas básicas de práctica clínica lo que disminuye la percepción de exclusividad y, por ende, la capacidad de diferenciarse únicamente por estos elementos.

Esta relación sugiere que, aunque existen capacidades potencialmente distintivas, su contribución a una ventaja competitiva depende de la claridad con la que los profesionales reconozcan y posicionen aquello que realmente los diferencia. Por tanto, la rareza como impulsor no solo depende de poseer recursos o capacidades únicas, sino también de la capacidad del profesional para visibilizarlos, comunicarlos estratégicamente y vincularlos con las necesidades específicas del entorno en el que se trabaja, para que sus servicios sean reconocidos por esas cualidades.

Impulsor: imitabilidad

El análisis del impulsor de imitabilidad evidencia una relación entre la percepción que tienen los profesionales sobre la facilidad con la que sus recursos y capacidades pueden ser replicados, y la posibilidad real de sostener una ventaja competitiva en un mercado altamente saturado como el de los servicios psicológicos. Las respuestas de los entrevistados muestran una correlación negativa entre la facilidad de imitación y la capacidad de diferenciarse: a mayor percepción de imitabilidad, menor es el potencial para destacar y establecer una estrategia competitiva basada en la diferenciación.

Los participantes coincidieron mayoritariamente en que muchos de sus recursos como espacios de consulta, materiales de apoyo o técnicas no son difíciles de copiar, lo que les impide percibir una claridad en su ventaja competitiva. Sin embargo, también se identifica una correlación diferenciada entre recursos y capacidades: mientras los recursos físicos fueron percibidos como fácilmente imitables, las capacidades

intrapersonales, tales como el compromiso, la vocación o la capacidad de establecer vínculos terapéuticos sólidos, fueron consideradas más difíciles de replicar. Este contraste indica que las ventajas competitivas sostenibles son vinculadas especialmente con atributos humanos que mejoran la calidad de los servicios.

Asimismo, uno de los entrevistados señaló la inversión económica en certificaciones o formaciones especializadas como un factor que sí puede elevar la dificultad de la imitabilidad, estableciendo una correlación positiva entre la profundidad académica y la dificultad de replicación, sugiriendo que la formación académica avanzada puede funcionar como una barrera de entrada para otros profesionales y, por lo tanto, como un componente clave para fortalecer una estrategia competitiva.

En conjunto, estas correlaciones revelan que la facilidad con la que los servicios psicológicos pueden ser imitados representa un desafío importante para lograr una ventaja competitiva sostenible. La percepción de alta imitabilidad implica la necesidad de que los consultorios identifiquen y desarrollen capacidades menos replicables (como estilos de intervención, especializaciones y aprovechar atributos personales) y las integren en su propuesta de valor. De este modo, será posible definir una estrategia competitiva genérica basada no solo en lo que se ofrece, sino en cómo se ofrece, fortaleciendo así la posición del consultorio en un mercado saturado.

Impulsor: organización

El análisis del impulsor de organización revela una relación directa entre el nivel de estructuración interna de los consultorios psicológicos y su capacidad para convertir los recursos y capacidades disponibles en una ventaja competitiva sostenible. Los participantes reconocieron de manera generalizada que la falta de organización limita la posibilidad de tener atributos valiosos, raros o difíciles de imitar.

Se observa que quienes no se dedican exclusivamente a la práctica clínica identifican mayores dificultades para estructurar procesos, lo que se asocia con una menor capacidad para explotar estratégicamente sus recursos. Esto indica que la dedicación parcial o la dispersión de roles tiende a correlacionarse con una menor capacidad para transformar los recursos (como formación, herramientas

tecnológicas o habilidades interpersonales) en elementos diferenciadores dentro del mercado, pues se invierten menos tiempo y recursos en explotar dichas cualidades.

Asimismo, la mención recurrente del uso de herramientas digitales como área de mejora evidencia una correlación significativa entre el fortalecimiento de estrategias de comunicación y la posibilidad de aumentar el alcance del servicio. Por otra parte, la ausencia de organización en torno a la publicidad y gestión de redes sociales limita el aprovechamiento de recursos que podrían contribuir en el establecimiento de una estrategia de diferenciación.

Por otra parte, aunque algunos recursos pueden ser imitables, los profesionales reconocen que la personalidad, el estilo terapéutico y la calidad del vínculo clínico constituyen elementos menos replicables. Sin embargo, la correlación entre estos atributos y la ventaja competitiva solo se manifiesta cuando existe un sistema organizacional que permita visibilizarlos, estandarizarlos o incorporarlos dentro de los servicios para que sean reconocidos por el público meta.

En conjunto, las respuestas brindadas sugieren que el grado de organización influye de manera importante en la transformación de recursos y capacidades en una ventaja competitiva sostenible, pues una organización clara, acompañada de estrategias, protocolos de atención y capacitación continua, aumenta la probabilidad de que el consultorio logre una ventaja competitiva basada en la diferenciación, consistente con las exigencias del sector.

Impulsor: identificar ventaja competitiva

El análisis del impulsor de ventajas competitivas evidencia una relación clara entre las acciones que los terapeutas implementan y la capacidad de sus consultorios para transformar fortalezas internas en una ventaja competitiva sostenible. Las respuestas muestran que las estrategias basadas en capacidades humanas como la adaptabilidad al paciente, el trato cordial y la intención de generar un impacto significativo, se correlacionan con un enfoque de diferenciación centrado en brindar una

buena experiencia al usuario. Esto sugiere que las habilidades interpersonales funcionan como un recurso clave para posicionar el servicio y fidelizar consultantes.

Por otra parte, las acciones orientadas a aprovechar oportunidades del entorno como la implementación de teleconsulta, la reducción de costos asociados al traslado o alquiler de oficina, y el acceso a clientes de todo el país, permiten observar una correlación positiva entre el uso estratégico de tecnologías y la ampliación del alcance del consultorio. Es decir, el uso de herramientas digitales no solo favorece la accesibilidad, sino que también se relaciona con un modelo de servicio más flexible y competitivo en el mercado.

Asimismo, la incorporación de tecnologías innovadoras para dinamizar los procesos terapéuticos muestra una relación directa entre la innovación y la capacidad del consultorio para diferenciarse de competidores que ofrecen servicios más tradicionales. Esto sugiere que la integración de herramientas modernas, como sistemas interactivos o procesos digitalizados, puede funcionar como un factor que fortalece la ventaja competitiva basada en innovación.

Finalmente, la capacitación continua aparece como un elemento que correlaciona con la calidad percibida del servicio y con la posibilidad de sostener la ventaja competitiva a largo plazo. Los profesionales que invierten de manera constante en actualización académica suelen desarrollar abordajes más especializados y eficaces, lo que se asocia con un mayor nivel de diferenciación, experticia y confiabilidad en el mercado.

Objetivo 3: Relacionar buenas prácticas y estrategias implementadas por otros consultorios en psicología con respecto a un benchmarking.

Indicador: descongelamiento

El análisis del indicador de descongelamiento muestra una relación directa entre las acciones de adaptación implementadas por los consultorios psicológicos y su capacidad para responder a las necesidades cambiantes de los pacientes, lo cual constituye un elemento esencial dentro del

benchmarking. Los profesionales entrevistados evidencian que la capacitación continua, el estudio de nuevos enfoques y la investigación profesional sobre un tema se relacionan con su habilidad para ofrecer servicios más especializados y actualizados, favoreciendo así una ventaja competitiva basada en el conocimiento y la especialización.

Asimismo, se observa que la adopción de tecnologías como la ampliación de modalidades de consulta virtual y el uso de herramientas innovadoras como la realidad virtual en procesos terapéuticos se relaciona con un mayor nivel de adaptación a las demandas actuales del mercado psicológico. Lo que le puede permitir al psicólogo posicionarse mejor frente a competidores menos actualizados, reforzando una estrategia competitiva orientada a la innovación y a la accesibilidad.

Por otra parte, la adecuación de las metodologías de trabajo según el tipo de caso o problemática reincidente en cada consultorio refleja una relación significativa entre la capacidad de personalización del servicio y la calidad percibida por los pacientes. En conjunto, la evidencia sugiere una correlación positiva entre las acciones de descongelamiento como la actualización continua, la integración tecnológica y el diseño de estrategias clínicas específicas y la capacidad del consultorio para generar una ventaja competitiva sostenible. Estas prácticas son consistentes con una estrategia de diferenciación, al centrarse en ofrecer un servicio especializado, actualizado y adaptado a las exigencias actuales del sector.

Impulsor: cambio/ movimiento

Para analizar el impulsor de cambio/movimiento, se solicitó a los participantes que indicaran si en el último año habían realizado ajustes en su forma de trabajo al brindar servicios psicológicos. Los datos obtenidos permiten identificar relaciones entre los cambios implementados y las estrategias competitivas que los consultorios emplean para mantenerse vigentes.

En primer lugar, se observó que la implementación de límites claros en políticas de pago y cancelación se relaciona con una estrategia orientada a fortalecer la eficiencia operativa, dado que estas prácticas buscan reducir pérdidas y optimizar la gestión del tiempo clínico. Lo anterior sugiere que los

consultorios que aplican estas medidas tienden a mantener mayor estabilidad administrativa, lo que puede contribuir a una ventaja competitiva basada en la organización y el control del servicio.

Asimismo, los ajustes en metodologías de intervención se correlacionan con una estrategia centrada en la diferenciación del servicio, ya que la adaptación del abordaje terapéutico permite ofrecer tratamientos más ajustados al estilo profesional y a las necesidades de los pacientes. Esto se vincula con mejores resultados clínicos percibidos y, por ende, con un posicionamiento profesional más especializado.

Otra tendencia identificada fue la relación entre la segmentación de la población atendida y la búsqueda de una ventaja competitiva basada en la especialización, por ejemplo, una profesional señaló que dejó de atender a población masculina para enfocarse en mujeres, lo cual se asocia directamente con la inversión en formación académica específica para ese segmento, estrategia que puede mejorar la capacidad del consultorio para ofrecer un servicio diferenciado en un nicho concreto.

Finalmente, se encontró que la inversión en equipo o software especializado se correlaciona con una estrategia de innovación y mejora continua, particularmente en tratamientos que requieren herramientas tecnológicas, lo que puede fortalecer la ventaja competitiva basada en la modernización del servicio y en la adopción de técnicas avanzadas que no todos los consultorios ofrecen.

Impulsor: congelamiento

En relación con el impulsor de “congelamiento”, se consultó a los terapeutas sobre las estrategias que les han permitido estabilizar y consolidar los cambios previamente implementados. El análisis de las respuestas permitió identificar relaciones directas entre estas acciones de estabilización y las estrategias competitivas que los consultorios adoptan para fortalecer su desempeño y continuidad operativa.

Si bien una de las profesionales no logró determinar si contaba con una estrategia definida, el resto de los participantes mencionó acciones concretas que mantienen su práctica clínica en equilibrio. Por ejemplo, se observó que la toma de decisiones efectiva y el establecimiento de límites con los pacientes se correlacionan con una estrategia de eficiencia organizacional, ya que estas prácticas permiten manejar mejor el tiempo, reducir conflictos administrativos y sostener un funcionamiento clínico más estable.

Asimismo, la inversión en formación continua se relaciona con una estrategia de diferenciación competitiva, pues permite a los consultorios ofrecer servicios más especializados y actualizados, reforzando su posicionamiento frente a la competencia. Esta formación también se vincula con el uso de herramientas como escalas estandarizadas, entrevistas longitudinales y técnicas de análisis funcional, que contribuyen a aumentar la calidad del servicio y hacer más tangibles los avances terapéuticos, pues se asocia con una ventaja competitiva basada en la calidad percibida y es a su vez respaldada por la metodología.

Por otro lado, prácticas como establecer indicadores de éxito, planificar de manera constante y definir metas semanales muestran una correlación con estrategias de gestión empresarial interna, ya que permiten dar seguimiento al desempeño del consultorio desde una perspectiva tanto clínica como financiera, con el propósito de generar estrategias que apoyen el logro de objetivos y consolidación de resultados.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentarán una serie de conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a partir de la presente investigación tras realizar un benchmarking con cinco profesionales en el área de salud mental, identificando las áreas de trabajo o mejora que puede tener un consultorio profesional enfocado en la atención psicológica y los servicios profesionales.

En este caso se considerarán cada uno de los objetivos desarrollados en este trabajo de investigación y sus respectivos indicadores clave para tener resultados más concretos y enfocados en cada una de las variables estudiadas en este proyecto.

Objetivo 1: Seleccionar los impulsores de las estrategias competitivas genéricas en relación con una matriz de FODA para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante.

INDICADOR:

Mejora continua

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El impulsor de mejora continua se relaciona de manera directa con la claridad estratégica del consultorio psicológico y con la satisfacción profesional de los psicólogos clínicos independientes participantes del estudio.</p> <p>Las metas identificadas como la promoción de la psicoeducación, la formación continua, el mantenimiento de la calidad del servicio, la mejora</p>	<p>Se recomienda fortalecer los procesos de planificación estratégica en los consultorios psicológicos independientes, promoviendo el establecimiento de metas claras, medibles y realistas que faciliten el seguimiento del progreso profesional y aumenten la percepción de logro.</p> <p>Es recomendable implementar estrategias orientadas a mejorar la adherencia terapéutica,</p>

<p>de la adherencia terapéutica, el aumento del volumen de consultas, la segmentación de la población atendida y la incorporación de nuevos servicios evidencian una orientación hacia buenas prácticas profesionales y a una planificación estratégica.</p> <p>En la mayoría de los casos, se observa una asociación positiva entre la planificación semanal, el cumplimiento de objetivos y una mayor satisfacción profesional, lo cual sugiere que la organización y el seguimiento de metas favorecen la percepción de logro y el bienestar laboral en el ejercicio profesional independiente.</p>	<p>tales como la psicoeducación inicial, el establecimiento de contratos terapéuticos claros y definir mejor los servicios que van a ofrecerse considerando los recursos disponibles, puede favorecer la continuidad de los procesos y la estabilidad financiera del consultorio.</p> <p>Se recomienda continuar promoviendo la formación continua y la diversificación de servicios (por ejemplo, talleres y actividades psicoeducativas), ya que estas acciones contribuyen tanto al desarrollo profesional como a la mejora del posicionamiento del consultorio.</p>
--	---

INDICADOR:

Estrategia de costos

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del impulsor vinculado a las estrategias de costos evidencia que la fijación de precios en los consultorios psicológicos independientes está influenciada por factores éticos, legales y administrativos, los cuales condicionan la toma de decisiones financieras de los profesionales entrevistados.</p>	<p>Es recomendable que los profesionales en psicología en ámbitos privados fortalezcan sus competencias en gestión financiera, incorporando el análisis de costos como un componente estratégico del manejo del consultorio y en la toma de decisiones, sin comprometer los principios éticos de la profesión.</p>

<p>El conocimiento y cumplimiento de la normativa establecida en el Código de Ética del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica, particularmente en lo referente a la tarifa mínima profesional, actúa como un marco regulatorio que orienta la fijación de precios y limita las posibilidades de diferenciación competitiva basada exclusivamente en costos.</p> <p>La ubicación del consultorio se configura como un factor relevante en la percepción de ganancias, dado que la elección de espacios con menores costos operativos puede favorecer la mejora de los márgenes económicos y constituirse como una estrategia competitiva indirecta.</p>	<p>Es pertinente promover una mayor divulgación y comprensión de la normativa ética relacionada con la fijación de tarifas, de manera que los profesionales puedan tomar decisiones informadas que equilibren el cumplimiento legal, la sostenibilidad económica y el acceso a los servicios psicológicos.</p> <p>Se sugiere considerar la ubicación del consultorio como una variable estratégica dentro de la planificación financiera, evaluando los costos operativos asociados y su impacto en los márgenes de ganancia y en la viabilidad del ejercicio profesional.</p>
--	--

INDICADOR:

Innovación

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Se identifica una correlación positiva entre las prácticas innovadoras orientadas al fortalecimiento de la propuesta de valor y los esfuerzos de diferenciación de los consultorios clínicos dentro de sus respectivos nichos de mercado, lo que sugiere que la innovación es concebida como un elemento clave para la competitividad profesional.</p>	<p>Se recomienda que los profesionales en psicología clínica independiente incorporen la innovación como un eje estratégico de su práctica, asegurando que las prácticas diferenciadoras estén alineadas con principios éticos, científicos y centrados en las necesidades del consultante.</p>

<p>Las prácticas de innovación se encuentran condicionadas por el enfoque teórico, el segmento de población atendido y la problemática clínica abordada por cada profesional, lo que evidencia que la innovación en el ejercicio clínico no responde a un modelo homogéneo, sino a adaptaciones contextualizadas.</p> <p>Entre las practicas innovadoras se logran identificar variables como consideraciones éticas y morales, abordajes científicos y personalizados, así como la incorporación de prácticas con tecnologías emergentes como la realidad virtual y el biofeedback.</p>	<p>Se sugiere fortalecer el uso de herramientas de evaluación, métricas e indicadores de logro clínico, ya que estas contribuyen a la personalización del tratamiento, a la medición de resultados y al aumento de la percepción de valor del servicio psicológico.</p> <p>Se recomienda explorar de manera gradual y responsable el uso de tecnologías emergentes, como la realidad virtual o el biofeedback, considerando la formación previa, los recursos disponibles y la viabilidad de su implementación dentro del consultorio.</p>
--	--

INDICADOR:

Conocimiento exhaustivo sobre el segmento objetivo

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del impulsor vinculado al conocimiento del segmento objetivo evidencia una relación directa entre la definición de la población atendida y la manera en que los profesionales estructuran sus abordajes clínicos, lo que influye en la percepción de especialización dentro de sus consultorios.</p>	<p>Se recomienda que los profesionales en psicología clínica privada realicen un análisis sistemático de los motivos de consulta recurrentes en su práctica, con el fin de identificar patrones que faciliten una segmentación más consciente y estratégica de su público meta.</p> <p>Es indispensable esclarecer el segmento objetivo para la atención, alineando la formación, la</p>

<p>Se observa que, pese a la ausencia de una segmentación explícita, la demanda del entorno condiciona el tipo de casos atendidos, así como las áreas en las que cada profesional se ve en la necesidad de capacitarse para atenderla.</p> <p>Los casos analizados evidencian que la especialización en áreas específicas como terapia de pareja, sexología, duelo o acompañamiento en situaciones de violencia en relaciones de pareja se asocia con una delimitación más precisa del público meta, fortaleciendo la coherencia entre el perfil profesional y los servicios ofrecidos.</p>	<p>experiencia clínica y los intereses profesionales con las problemáticas que se desean abordar, lo que contribuiría a fortalecer la percepción de especialización del consultorio.</p> <p>Se aconseja continuar con procesos de formación y actualización profesional orientados a las problemáticas más recurrentes del entorno, lo que permitiría responder de forma especializada a las necesidades del segmento atendido y fortalecer la calidad del servicio clínico.</p>
---	--

INDICADOR:

Identificación de fortalezas

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del impulsor vinculado a las fortalezas evidencia una relación directa entre las características internas de los consultorios (como estética, comodidad, espacios adecuados para el trabajo con pacientes) y la posición competitiva que los profesionales logran dentro del mercado laboral.</p> <p>Los resultados sugieren que los profesionales atribuyen su ventaja competitiva a la combinación</p>	<p>Es indispensable fomentar la actualización académica continua y el uso de técnicas contemporáneas basadas en evidencia, como una estrategia clave para fortalecer la efectividad clínica y mantener la competitividad del consultorio.</p> <p>Se recomienda fortalecer la organización interna del consultorio, implementando procesos claros de planificación, seguimiento y evaluación de los</p>

<p>de conocimientos actualizados con habilidades intra e interpersonales, las cuales fortalecen la alianza terapéutica y aumentan la satisfacción de los consultantes.</p> <p>Se identifica que los profesionales que invierten en formación y buscan mantener una organización y planificación dentro del consultorio, pueden generar ventajas competitivas que le permiten destacar sus servicios en el mercado, asimismo se resalta la importancia de la innovación y creatividad para destacarse.</p>	<p>tratamientos, con el fin de aumentar la eficiencia clínica y la percepción de profesionalismo.</p> <p>Además, se recomienda integrar la innovación y la creatividad de manera responsable en la práctica clínica, asegurando que estas estén respaldadas por formación adecuada y criterios éticos, para responder eficazmente a las expectativas y necesidades cambiantes de los consultantes.</p> <p>Se aconseja a su vez valorar o considerar la especialización temática o formativa como una estrategia de diferenciación para destacar en el mercado.</p>
---	--

INDICADOR:

Identificación de oportunidades

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>La mayoría de los participantes identifican el marketing, la publicidad y el uso de redes sociales como oportunidades estratégicas clave, reconociendo que una mayor presencia digital se asocia con un incremento en la visibilidad de los servicios psicológicos y en la atracción de nuevos pacientes.</p> <p>La formación continua y la ampliación de conocimientos representan oportunidades</p>	<p>Se recomienda que los profesionales en psicología clínica privada desarrollen e implementen estrategias básicas de marketing y comunicación digital, utilizando redes sociales de manera ética y profesional para aumentar la visibilidad de sus servicios.</p> <p>Se sugiere la formación continua y actualización como un eje estratégico del ejercicio profesional, priorizando áreas de capacitación que respondan</p>

<p>fundamentales, evidenciando una relación positiva entre el aprendizaje constante, la mejora en la efectividad de los abordajes clínicos y el fortalecimiento de la calidad del servicio ofrecido.</p> <p>Se concluye que la evaluación sistemática de las necesidades de los pacientes permite problemáticas que requieren ser atendidas, especialmente en poblaciones vulnerables o con problemáticas específicas, favoreciendo el diseño de servicios más especializados.</p>	<p>tanto a las demandas del entorno como a los intereses de especialización del profesional para dar a conocer sus servicios.</p> <p>Se recomienda a su vez realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de la población atendida y del contexto social, con el fin de identificar nichos de mercado y diseñar servicios especializados dirigidos a poblaciones con demandas específicas.</p>
--	--

INDICADOR:

Identificación de debilidades

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Se puede decir que existe una necesidad de capacitación y actualización profesional, pues la falta de actualización limita la incorporación de intervenciones innovadoras y ajustadas a las demandas actuales de los consultantes, lo que puede representar una debilidad para los profesionales que no han invertido suficiente en su especialización académica.</p> <p>Se concluye que el uso limitado de redes sociales y la ausencia de estrategias de marketing digital se identifican como una debilidad significativa para la</p>	<p>Se recomienda que los profesionales en psicología clínica privada inviertan más en capacitación y actualización profesional, priorizando áreas que respondan a las demandas de las poblaciones atendidas y buscando la especialización profesional.</p> <p>Es indispensable fortalecer la organización interna del consultorio mediante estrategias de gestión del tiempo, planificación de sesiones y elaboración de materiales terapéuticos personalizados que faciliten y agilicen el abordaje de los casos clínicos.</p>

<p>mayoría de los psicólogos entrevistados, mostrando una correlación entre la baja presencia digital y el alcance reducido de los servicios psicológicos, lo que afecta la visibilidad de sus servicios.</p> <p>Las dificultades relacionadas con la gestión del tiempo y la ausencia de materiales personalizados para trabajar con los pacientes reflejan debilidades en la organización interna del consultorio, lo que puede afectar la eficiencia de los procesos terapéuticos.</p>	<p>Se sugiere incorporar herramientas de gestión y planificación que permitan optimizar los procesos terapéuticos, reduciendo la carga operativa y mejorando la eficiencia del trabajo clínico.</p> <p>Se recomienda invertir en el desarrollo de competencias en marketing digital y uso estratégico de redes sociales, reconociendo estas áreas como un componente clave para ampliar la visibilidad profesional y el alcance de los servicios psicológicos.</p>
---	--

INDICADOR:

Identificación de amenazas

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Se concluye que la existencia de profesionales sin ética o con formación insuficiente se percibe como una amenaza significativa, evidenciando una correlación entre las prácticas inadecuadas presentes en el entorno y el deterioro de la percepción social del ejercicio psicológico responsable, lo cual puede afectar la confianza del público meta en los servicios de salud mental.</p> <p>La falta de actualización profesional se percibe como otra amenaza relevante, ya que se observa</p>	<p>Se recomienda que los profesionales en psicología clínica privada refuercen su compromiso con el ejercicio ético y la formación basada en evidencia, como una estrategia para diferenciarse de prácticas inadecuadas y fortalecer la confianza del público en sus servicios.</p> <p>Es importante promover la actualización profesional constante, incluyendo la revisión y renovación de instrumentos de evaluación y técnicas de intervención, con el fin de mantener</p>

<p>una relación entre la ausencia de formación continua, el uso de instrumentos de evaluación desactualizados y la disminución en la capacidad para realizar diagnósticos precisos y abordajes clínicos adaptados a la necesidad del paciente.</p> <p>El costo de los servicios psicológicos se identifica como una amenaza externa asociada a la accesibilidad financiera, estableciendo una relación directa entre las limitaciones económicas del entorno y la adherencia al proceso terapéutico, pues no todos pueden costearlo.</p>	<p>altos estándares de calidad clínica y competitividad en el mercado.</p> <p>Se recomienda considerar estrategias de accesibilidad financiera, como tarifas diferenciadas, paquetes de atención o modalidades de intervención ajustadas a distintos perfiles socioeconómicos, sin comprometer la ética profesional ni la sostenibilidad del consultorio.</p>
--	---

Objetivo 2: Catalogar recursos y capacidades de un consultorio profesional en psicología en relación con una ventaja competitiva.

INDICADOR:

Identificación de recursos y capacidades, físicos, tecnológicos, humanos y organizativos

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Las capacidades humanas, particularmente las habilidades interpersonales como la empatía, el establecimiento de rapport y la habilidad para abordar temáticas específicas, muestran una correlación positiva con la percepción de calidad del servicio, lo que refuerza una estrategia competitiva basada en la diferenciación a través del trato humano y la alianza terapéutica.</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos clínicos independientes realicen una evaluación sistemática de sus recursos y capacidades, identificando aquellos elementos que pueden potenciar su propuesta de valor y fortalecer su ventaja competitiva.</p> <p>Se recomienda invertir de manera estratégica en recursos físicos que garanticen espacios</p>

<p>En relación con los recursos tangibles, la posesión de un consultorio propio que cuente con condiciones adecuadas de seguridad, comodidad y tranquilidad se correlaciona con un aumento en la confianza del paciente y con una percepción más favorable de la calidad del servicio psicológico.</p> <p>Las aptitudes individuales como la innovación, la capacidad de negociación y la organización se asocian con una mayor eficiencia en los servicios y con la creación de experiencias de valor para los consultantes, influyendo tanto en el posicionamiento del consultorio como en la selección de estrategias competitivas.</p>	<p>terapéuticos seguros, cómodos y adecuados, ya que estos influyen significativamente en la percepción de profesionalismo y confianza del consultante.</p> <p>Se sugiere fortalecer las capacidades organizativas, tales como la planificación, la gestión del tiempo y la organización de los procesos terapéuticos, con el fin de mejorar la eficiencia del servicio y la experiencia del paciente.</p> <p>Además, se recomienda fomentar el desarrollo continuo de habilidades interpersonales y competencias humanas.</p>
--	--

INDICADOR:

Valor

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Los resultados muestran que los profesionales perciben una correlación significativa entre el desarrollo de capacidades personales y la generación de ventajas competitivas, lo que refuerza la importancia de los recursos intangibles en la construcción de valor del servicio psicológico.</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos clínicos independientes prioricen el desarrollo de capacidades intangibles, como las habilidades interpersonales, la empatía y la personalización del servicio, reconociendo su impacto directo en la percepción de valor del paciente.</p> <p>Es indispensable incentivar la capacitación continua y la especialización temática como ejes</p>

<p>El fortalecimiento de estas competencias intangibles tales como el trato humano, la personalización del servicio y la habilidad para transmitir herramientas psicoeducativas se asocia con una mayor capacidad de diferenciación del consultorio y con una mejor respuesta ante amenazas externas.</p> <p>Asimismo, las acciones estratégicas relacionadas a la capacitación continua, la especialización temática y el desarrollo de proyectos dirigidos a poblaciones específicas se relacionan con un aumento en la visibilidad y diferenciación del servicio psicológico, funcionando como factores protectores ante riesgos del entorno.</p>	<p>estratégicos del ejercicio profesional, orientados tanto a la mejora de la calidad clínica como al fortalecimiento de la marca profesional.</p> <p>Se recomienda que los profesionales complementen sus recursos materiales con sus capacidades humanas y organizativas, para una gestión integral que les permita responder de manera efectiva a oportunidades y amenazas del contexto.</p> <p>Se sugiere diseñar proyectos o servicios dirigidos a poblaciones específicas, basados en un análisis del entorno y de las necesidades del mercado, con el fin de incrementar la visibilidad y diferenciación del consultorio.</p>
--	--

INDICADOR:

Rareza

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Los resultados muestran que los elementos percibidos como excepcionales tales como la vocación, la pasión por el ejercicio profesional, el compromiso con la calidad del servicio y las especializaciones clínicas se correlacionan con la posibilidad de sostener una ventaja competitiva basada en la diferenciación.</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos clínicos independientes realicen procesos de autoevaluación profesional orientados a identificar aquellas capacidades, conocimientos o atributos que realmente los diferencian dentro del mercado.</p> <p>Se recomienda complementar los atributos intangibles, como el compromiso ético y la</p>

<p>Por otra parte, los atributos intangibles, como el compromiso ético y el amor/ vocación por la profesión, inciden positivamente en la experiencia del consultante y en la percepción del servicio, haciendo que se perciba de mayor calidad.</p> <p>El conocimiento especializado en áreas específicas, como el mindfulness o uso de tecnologías de realidad virtual o biofeedback, se identifica como un recurso poco común dentro del gremio, lo que refuerza su potencial como elemento diferenciador cuando es adecuadamente integrado a la práctica clínica.</p>	<p>vocación, con prácticas concretas que mejoren la experiencia del consultante, permitiendo que estas cualidades sean percibidas de forma clara por los pacientes.</p> <p>Se sugiere profundizar en áreas de especialización clínica poco exploradas o con menor oferta profesional, de modo que estas se conviertan en recursos escasos y valiosos que fortalezcan la diferenciación entre profesionales del gremio.</p> <p>Es importante enfocarse en idear estrategias para el desarrollo de habilidades o capacidades únicas e innovadoras que marquen la diferencia.</p>
--	--

INDICADOR:

Imitabilidad

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Los resultados muestran que, a mayor percepción de imitabilidad de los recursos y prácticas profesionales, menor es el potencial de diferenciación y menor la claridad en la estrategia competitiva de los consultorios.</p> <p>Se identifica una diferencia significativa entre la imitabilidad de los recursos físicos y la de las capacidades humanas: mientras que los espacios de consulta, materiales de apoyo y técnicas clínicas</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos orienten su estrategia competitiva hacia el desarrollo de capacidades humanas y relacionales, reconociendo que estos atributos son menos imitables y tienen un mayor impacto en la calidad del servicio y en la experiencia del paciente.</p> <p>Es aconsejable evitar depender exclusivamente de recursos fácilmente imitables como infraestructura o técnicas estándar, y enfocar los esfuerzos</p>

<p>básicas son percibidos como fácilmente imitables, las capacidades intrapersonales e interpersonales como la vocación, el compromiso ético y la habilidad para establecer una alianza terapéutica sólida son consideradas más difíciles de replicar.</p> <p>Por otra parte, la inversión en certificaciones, formaciones especializadas y profundización académica se identifica como un factor que incrementa la dificultad de imitación.</p>	<p>estratégicos en el desarrollo de capacidades únicas y difíciles de copiar.</p> <p>Se resalta la importancia de invertir de manera estratégica en formación académica avanzada, certificaciones y especializaciones clínicas, ya que estas incrementan la dificultad de replicación y contribuyen a la creación de ventajas competitivas más sostenibles.</p>
--	---

INDICADOR:

Organización

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Los resultados muestran que la falta de organización limita significativamente la posibilidad de que los atributos valiosos, raros o difíciles de imitar se conviertan en elementos diferenciadores dentro del mercado de servicios psicológicos.</p> <p>Se observa que los profesionales que no se dedican de forma exclusiva a la práctica clínica presentan mayores dificultades para estructurar procesos internos, lo que se relaciona con una menor capacidad para explotar estratégicamente los recursos que posee.</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos fortalezcan la organización interna de sus consultorios mediante la definición de procesos claros, protocolos de atención y sistemas de seguimiento clínico y capacitándose en temas administrativos.</p> <p>Es importante que los profesionales que combinan la práctica clínica con otras actividades evalúen estrategias para priorizar su tiempo y distribuir roles, con el fin de mejorar la estructuración y gestión de sus recursos.</p> <p>Se sugiere incorporar herramientas digitales de planificación, gestión de pacientes y</p>

<p>En este caso se encuentra que la ausencia de organización en la comunicación y manejo de redes sociales puede limitar el aprovechamiento de recursos que ayuden al psicólogo a brindar servicios que destaquen en el mercado.</p>	<p>comunicación, que faciliten la sistematización de los procesos y el aprovechamiento estratégico de las capacidades disponibles. Así como invertir más tiempo en la gestión de redes sociales y publicidad para visibilizar sus servicios.</p>
--	--

INDICADOR:

Identificar la ventaja competitiva

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Las estrategias basadas en capacidades humanas como la adaptabilidad al paciente, el trato cordial y la empatía a la hora de brindar acompañamiento se relacionan con un enfoque de diferenciación centrado en la experiencia del consultante, posicionando las habilidades intrapersonales (recursos intangibles) como un recurso clave para la fidelización y el posicionamiento del servicio.</p> <p>Se logra apreciar la oportunidad que brinda la teleconsulta, pues genera una ampliación del alcance geográfico del consultorio, la reducción de costos operativos y el desarrollo de modelos de atención más flexibles y competitivos.</p> <p>Entre otros aspectos destacados que se encuentran en el análisis de este indicador esta el tema de la capacitación continua para actualizarse,</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos clínicos independientes fortalezcan de manera intencional sus habilidades intrapersonales, reconociéndolas como un pilar fundamental para diferenciarse y ofrecer experiencias terapéuticas de alto valor para los pacientes.</p> <p>Es indispensable promover el uso estratégico de la teleconsulta y otras herramientas digitales, no solo como alternativas de atención, sino como componentes estructurales de un modelo de servicio flexible, accesible y competitivo.</p> <p>Se sugiere evaluar e integrar tecnologías innovadoras que dinamicen los procesos terapéuticos, así como invertir en capacitación y actualización continua.</p>

<p>especializarse y trabajar más acorde a la demanda solicitada, además de la incorporación de tecnologías que ayuden a innovar y a tener dinámicas más interactivas como parte de los abordajes clínicos.</p>	<p>Se recomienda incorporar la capacitación continua como parte de la planificación estratégica del consultorio, priorizando áreas de especialización que fortalezcan la diferenciación y la calidad del servicio.</p>
--	--

Objetivo 3: Relacionar buenas prácticas y estrategias implementadas por otros consultorios en psicología con respecto a un benchmarking.

INDICADOR:

Descongelamiento

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del indicador de descongelamiento evidencia una relación directa entre las acciones de adaptación implementadas por los consultorios psicológicos y su capacidad para responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de los pacientes, constituyéndose como un elemento clave dentro del proceso de benchmarking.</p> <p>Se concluye que la capacitación continua, el estudio de nuevos enfoques terapéuticos y la investigación profesional se relacionan positivamente con la capacidad de los psicólogos para ofrecer servicios más especializados y actualizados, lo que fortalece una ventaja</p>	<p>Se recomienda que los psicólogos clínicos que brindan consulta privada incorporen acciones de descongelamiento dentro de su práctica profesional, promoviendo la actualización constante como un eje estratégico del consultorio.</p> <p>Es indispensable fomentar la capacitación continua y la exploración de nuevos enfoques terapéuticos, priorizando aquellos que respondan a las demandas emergentes del entorno y a las problemáticas más recurrentes en la práctica clínica.</p> <p>Es aconsejable utilizar el benchmarking como una herramienta continua de aprendizaje, comparando prácticas propias con estándares del sector para identificar oportunidades de mejora e innovación.</p>

<p>competitiva basada en el conocimiento y la experticia clínica.</p> <p>Los resultados sugieren una correlación positiva entre las acciones de descongelamiento actualización continua, integración tecnológica y diseño de estrategias clínicas específicas y la capacidad del consultorio para generar una ventaja competitiva sostenible, coherente con una estrategia de diferenciación.</p>	<p>Finalmente, se recomienda que los consultorios alineen las acciones de descongelamiento con una estrategia de diferenciación clara, orientada a ofrecer servicios especializados, actualizados y adaptados a las exigencias actuales del sector de la salud mental.</p>
---	--

INDICADOR:

Cambio/ movimiento

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del impulsor de cambio/movimiento permite concluir que los ajustes implementados por los consultorios psicológicos en su forma de trabajo se relacionan directamente con la adopción de estrategias competitivas orientadas a la sostenibilidad y vigencia profesional.</p> <p>Se concluye que la implementación de políticas claras de pago y cancelación se asocia con una mayor eficiencia operativa y estabilidad administrativa, lo cual contribuye a una ventaja competitiva basada en la organización, el control del tiempo clínico y la reducción de pérdidas</p>	<p>Se recomienda que los consultorios psicológicos incorporen de manera sistemática acciones de cambio/movimiento, evaluando periódicamente sus procesos administrativos, clínicos y tecnológicos, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan su competitividad.</p> <p>Es aconsejable establecer y comunicar políticas claras de pago, cancelación y gestión del tiempo, ya que estas prácticas contribuyen a una mayor estabilidad operativa y permiten optimizar los</p>

<p>económicas. Estas prácticas fortalecen la estructura interna del consultorio y mejoran la gestión del servicio.</p> <p>Entre otros ajustes que se logran identificar en el análisis se observan cambios en las metodologías de intervención para realizar abordajes más personalizados y que respondan a las necesidades de los pacientes. Asimismo, se identifica una segmentación de la población atendida para construir una ventaja competitiva a través de la especialización de servicios.</p>	<p>recursos del consultorio sin afectar la calidad del servicio terapéutico.</p> <p>Se sugiere promover la flexibilidad y actualización de las metodologías de intervención, adaptándolas a las características de la población atendida y al estilo profesional del terapeuta, con el objetivo de ofrecer tratamientos más efectivos y diferenciados.</p> <p>Así como definir con mayor claridad el segmento objetivo, orientando la práctica clínica hacia nichos específicos y respaldando esta decisión con formación académica especializada.</p>
---	--

INDICADOR:

Congelamiento

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>El análisis del impulsor de congelamiento permite concluir que las acciones orientadas a estabilizar y consolidar los cambios implementados previamente se relacionan directamente con la capacidad de los consultorios psicológicos para sostener su desempeño clínico y administrativo en el tiempo. Estas prácticas funcionan como mecanismos que aseguran la continuidad operativa y la efectividad de las mejoras introducidas.</p>	<p>Se recomienda que los consultorios psicológicos integren de manera consciente acciones de congelamiento, con el fin de consolidar los cambios implementados y evitar retrocesos en los procesos clínicos y administrativos.</p> <p>Es aconsejable fortalecer la toma de decisiones y el establecimiento de límites claros con los pacientes, especialmente en aspectos relacionados con tiempos, honorarios y normas de funcionamiento,</p>

<p>Se concluye que la toma de decisiones efectiva y el establecimiento de límites claros con los pacientes se correlacionan con una estrategia de eficiencia organizacional, ya que facilitan la gestión del tiempo, reducen conflictos administrativos y contribuyen a un funcionamiento clínico más estructurado y organizado.</p> <p>La implementación de indicadores de éxito, la planificación constante y la definición de metas semanales se relacionan con estrategias de gestión empresarial interna, ya que facilitan el seguimiento sistemático del desempeño clínico y financiero del consultorio.</p>	<p>ya que estas prácticas contribuyen a la estabilidad operativa y al bienestar del profesional.</p> <p>Se recomienda utilizar instrumentos de evaluación, indicadores de éxito y herramientas de seguimiento clínico, con el objetivo de hacer visibles los resultados terapéuticos, fortalecer la calidad percibida del servicio y respaldar la diferenciación profesional desde un enfoque metodológico.</p> <p>Asimismo, se sugiere mantener la formación continua como una práctica permanente, asegurando que los nuevos conocimientos, técnicas y herramientas se incorporen al modelo de atención del terapeuta.</p>
--	--

REFERENCIAS

Abrego Rodríguez, A., & Mujica Chirinos, N. (2022). ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL Y DE E-COMMERCE PARA POTENCIAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS ENTORNOS VIRTUALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE PANAMÁ EN TIEMPOS DE COVID - 19. *Revista FAECO Sapiens*, 5(1), 42–70. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2675

Arce-Gutiérrez, S., Martínez-Villavicencio, J., Acuña-Sánchez, M., Martínez-Gutiérrez, B., & Rodríguez-Barquero, R. (2020). Scale validation to identify the generic strategy and organizational culture of costarican SME companies. *Tec Empresarial*, 14(2), 48-63. <https://doi.org/10.18845/te.v14i2.5094>

Avila, H., Gonzalez, M., & Licea, S. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA: ¿MÉTODOS O TÉCNICAS DE INDAGACIÓN EMPÍRICA? *Revista Didasc@lia: D&E*. Publicación del CEPUT- Las Tunas, Cuba. Recuperado de: <https://dialnet.uniroja.es>

Costa, J.V. (2018). ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PIUNTZA NANKAIS PARA EXPORTACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS. PERIODO 2016-2017. Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c30ef44e-c0f5-4d35-b5ba-fc309784d8b9/content>

Granados, P. (2020). Modelo de Kurt Lewin. *Desarrollo Organizacional*. Colegio Universitario de Humanidades. Recuperado de: <https://cudh.edu.mx/wp-content/uploads/assignments/10441/155/Modelo-Kurt-Lewin.pdf>

Griffiths, M. (2022). Estrategias de e-commerce por medio de un análisis FODA para la empresa Roche Servicios S.A. en la Aurora de Heredia, durante el periodo 2021-2022. Universidad Técnica Nacional de Costa Rica. Recuperado de: <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/3f95dcd5-6917-4503-af75-d9c37781bebd/content>

Hernández, C., & Cano, M. (2017). LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Recuperado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3577/1/Importancia_benchmarking_como_herramienta.pdf

López- Inda, K.A., Alvarado, S., Fong, C., y González, E. (2019). Capital social en la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. Volumen XIX No (1). Recuperado de: <https://scispace.com/pdf/capital-social-en-la-perspectiva-de-la-teoria-de-recursos-y-187yilcuer.pdf>

Oña, A.P; & Vega R.K. (2018). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA. Universidad de las Fuerzas Armadas Espe. Recuperado de: https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

Pereira, J., Molina, J.F., Taní, J.J., Pertusa, E.M., López, M.D. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO. DOI:10.21071/riturem.v3i1.11474

Romero, B.S. (2020). La Teoría de los Recursos y Capacidades. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/372547187_LA_TEORIA_DE_LOS_RECURSOS_Y_CAPACIDADES

Sánchez Betancourt, A. (2024). Benchmarking en la cirugía general: Un modelo evaluativo de los procesos de eficiencia, finanza, sostenibilidad y calidad. Un breve vistazo a la parametrización de la atención quirúrgica en Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia. Revista Nacional de Administración. DOI: 10.22458/rna.v16i1.5627

Sánchez, M.J., Salas, L.M., Vivas, H.T. (2024). REVISIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME “SERVICIOS MÚLTIPLES ESPECIALIZADOS S.A.” MEDIANTE EL ANÁLISIS DE SU GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE. Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado de: <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/90e9ec2e-568e-485f-a767-3a730bae1dcc/content>

Treviño, M., Cardinale- Villalobos, L., Fernández- Mora, L., Víquez- Acuña, L., & González- Quirós, R. (2021). Transformación hacia un destino turístico inteligente: priorización de los factores estratégicos del destino turístico La Fortuna, Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8148036>

Libros

Arias, M., Silveira, Y., Sanabria, J.R. (2023). Benchmarking de Procesos Universitarios. Sello Editorial FUNGADE.

Whardhana, A. (2024). Business Strategy And Policy in the Digital Edge 4.0. PERNERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA. Editor Mahir Pradana, Ph.D.

López, T., Martínez. H. (2020). El estratega ante la sociedad en riesgo. Primera edición. Editorial Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.

Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Editorial Bubok Publishing S.L

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Instrumento para la entrevista con los profesionales en salud mental

Anexo 2. Entrevistas contestadas por los entrevistados.

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 4. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Instrumento para entrevista.

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología?
2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional?
3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito.
4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito?
5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala.

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio?
7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades?
8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento?
9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos?

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos?
11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?
12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales?
13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?
14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades?

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas?
 16. ¿Qué acciones está tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte?
 17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué está haciendo para mitigarlas o prevenirlas?
-
-

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes?
 19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado?
 20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo?
-

Anexo 2. Respuestas de las entrevistas.

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

María del Mar Madrigal.

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología? Actualmente estoy en un punto donde estoy considerando si seguir dedicándome a la clínica, sin embargo, en caso de ya tenerlo definido, la meta inicial que tendría es solamente dedicarme al trabajo con mujeres.
2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional? Como estoy en un punto de reinversión, no podría responderlo, sin embargo, estoy satisfecha con lo que he logrado hasta el momento.
3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito. No considero que exista una competencia como tal, pienso que cuando uno trabaja con vocación las cosas se acomodan, y sentir presión por la “competencia” muchas veces hace que se pierda el valor como profesional y ahí entra el conflicto referente a los costos, lo que si es que cuando usted sale de la U muchas cosas no se las dicen, me enfoco más en hacer valer mi trabajo y en este punto subí precios de la consulta por el grado académico y certificaciones y estoy solamente en modalidad virtual y presencial en Tarrazú, los costos en esta zona en cuanto a presencialidad son menores
4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito? Certificación en Mindfulness desde la TCC para manejo de la ansiedad, Maestría en

Clínica enfocada a evaluación, diagnóstico y tratamiento. En Psicología no está claro el verdadero rol de un psicólogo clínico, y pese a que el CPPCR tiene definido el perfil de un psicólogo clínico, cualquier persona que se gradúe de licenciatura puede ejercer la clínica y son pocas las universidades que te exigen práctica clínica antes de graduarte. También que no me gusta mucho el concepto de que no te puedes reír con un paciente o felicitarlo, me gusta ese acercamiento porque humaniza el proceso.

5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática/población en específica? Descríbala. Ahorita está diverso, atiendo adolescentes, adultos, hombres y mujeres. Sin embargo definitivamente no atiendo adicciones ni Trastornos de Conducta Alimentaria. Me gusta mucho atender casos de violencia en relaciones de pareja y el trabajo con mujeres con factores de riesgo psicosociales.

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio? Muy buena retención de pacientes, en la zona (Zona de Los Santos) en la que vivo ahorita soy la única con enfoque clínico, uso de terapias basadas en evidencia. Orden en cuanto a expedientes y formular plan de acción, no creo en pasar “toda la vida” en terapia.
7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades? Contextualizándolo a la Zona de Los Santos, todavía hay cierto estigma con ir al psicólogo y mucha ideación suicida, lo cual puede ser un área fuerte de trabajo.
8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento? Redes sociales, las cerré porque no tengo tiempo para crear contenido.

9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos? Ahorita hay mucha cultura de coach de vida incluso a menor costo y la gente prefiere adquirir esos servicios.

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos? Psicodiagnósticos Clínicos. Tratamiento y abordaje para algunas psicopatologías y trastornos de personalidad. Programas de reducción del estrés basado en mindfulness de 8 semanas.
11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas? Si.
12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales? Similar a lo que contesté arriba, el CPPCR permite que cualquier egresado ejerza la clínica y no son todas las universidades que tienen este enfoque en su plan de estudios, por lo que el conocimiento de un proceso psicodiagnóstico utilizando los 3 ejes del DSM5, además del abordaje y tratamiento. En cuanto al mindfulness, cada vez hay más profesionales certificados, pero lo uso más en otros contextos.
13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades? No sabría contestar esto.
14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades? Creo que podría mejorar la promoción de esos recursos.

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas? **Invertir en capacitación.**
 16. ¿Qué acciones esta tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte? **Ahorita estoy con un proyecto de salud mental comunitaria precisamente para esto. Además de adquirir más conocimiento en suicidología.**
 17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué esta haciendo para mitigarlas o prevenirlas? Promocionar la importancia de la ética profesional.
-

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes? **Priorizar la virtualidad.**
 19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado? **He dejado de aceptar pacientes nuevos por un tema de carga mental y cada vez voy dejando de trabajar con pacientes hombres.**
 20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo? **No.**
-

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

Gabriel Viquez Viquez.

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología?

Mi meta actual es incrementar el número de consultantes que, no solamente inician su proceso psicoterapéutico, sino que mantienen la adherencia al tratamiento.

2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional?

Es fluctuante, no obstante, si he observado un incremento en la cantidad de consultantes. A pesar de esto, la deserción sigue estando presente.

3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito.

Para la persona promedio es difícil invertir constantemente en un tratamiento psicológico, incluso si se trabaja desde psicoterapia breve y modelos basados en soluciones. Por ende, trato de mantener los precios al mínimo establecido por el CPPCR.

4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito?

En una época donde las pseudoterapias están a la orden del día, yo procuro ofrecer a mis pacientes un abordaje científico y personalizado, con mediciones estandarizadas e indicadores de logro. Además de un trato muy humano y cálido, me esfuerzo porque mis intervenciones se adapten al contexto del paciente.

5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala.

No. Sin embargo, el grueso de la población que atiendo son adultos, y son frecuentes los problemas de ansiedad y depresión.

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio?

Me mantengo en constante actualización como profesional; además de esto, mis pacientes indican que tienden a sentirse a gusto con mi persona, comentando que logran comprender con claridad incluso temas complejos, lo que les ayuda en su proceso.

7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades?

Podría explotar más el tema publicitario, aprovechando recursos como mis redes sociales y sitio web.

8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento?

Por motivos de tiempo me ha sido difícil continuar elaborando material psicoeducativo, cosa que en otro momento me sirvió para tener un mayor alcance.

9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos?

La principal amenaza no es en sí mismo la gran cantidad de psicólogos que ejercen actualmente, sino la proliferación de profesionales de ética cuestionable que promueven “curas milagrosas”, esto a la larga daña la reputación del gremio.

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos?

En cuanto a recursos podría mencionar mi propio consultorio, y los materiales que me permiten ofrecer servicios de teleconsulta.

En cuanto a habilidades podría mencionar las diversas certificaciones que he obtenido, además de la formación profesional.

11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?

Considero que sí, la psicoeducación es una herramienta poderosa.

12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales?

No necesariamente, incluso en lo que respecta al espacio físico hoy en día existen muchas alternativas.

13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?

No.

14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades?

Si.

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas?

Recientemente he aprovechado mucho las alternativas de teleconsulta, lo que me permite llegar a una mayor cantidad de personas.

16. ¿Qué acciones está tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte?

He identificado que la publicidad paga a través de redes como Instagram tiende a ser efectiva.

17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué está haciendo para mitigarlas o prevenirlas?

Procuró estar en constante capacitación y desarrollar cada vez mejores protocolos de intervención.

También, exploto herramientas lúdicas y virtuales para facilitar el desarrollo de los contenidos tratados en consulta.

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes?

Principalmente el ofrecer diversas modalidades de consulta dependiendo de las posibilidades del paciente.

19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado?

He cambiado mi perspectiva de atención hacia un modelo más biopsicosocial, orientado, por ejemplo, hacia un enfoque transdiagnóstico, lo cual me ha permitido integrar mejor el motivo de consulta de mis pacientes y brindarles una atención más efectiva y eficaz.

20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo?

La formación constante, el uso de escalas estandarizadas, entrevista longitudinal, análisis funcional de la conducta y la medición de indicadores de éxito.

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

Ileana Rodríguez Rojas

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología?

-Mantener un buen servicio tanto en intervención (constante actualización) como en atención al cliente.

2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional?

Si.

3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito.

Estrategia de costos... no.

4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito?

Realmente no lo sé, quizás la especialización en los temas que atiendo.

5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala.

Atención integral que promueve la atención y prevención de conductas que le pueden beneficiar o no a los consultantes a la hora de relacionarse con otras personas y consigo mismos.

Individual adultos, parejas. Vínculos, relaciones, ansiedad, duelo, sexología.

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio?

Conocimiento, experiencia, herramientas y estrategias actualizadas, compromiso con los consultantes, profesionalismo.

7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades?

Si veo que puedo aportar en algo en lo que tengo el conocimiento, y me gusta, me apasiona, lo hago. Igual si puedo aprenderlo.

8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento?

Quizás el estar más activa en redes sociales.

9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos?

Únicamente estar desactualizada.

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos?

Conocimiento, herramientas, estudio, especialización.

11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas?

Atención personalizada como tiene que ser. Consultante no es un número son personas. Trato humano.

12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales?

Suelo enfocarme en lo mío y tratar darlo de calidad. No estoy segura de qué estarán haciendo los demás.

13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?

Imagino que es costoso, por el alto costo que tienen las formaciones.

14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades?

Explotar el valor si, probablemente habrán quienes imiten el uso de las herramientas o temas, no lo sé...

para mí siempre va a haber una diferenciación por qué la personalidad del profesional es única. Eso no se puede imitar.

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas?

Lo mencionado anteriormente.

16. ¿Qué acciones está tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte?

Me enfoco en dar consultas de calidad.

17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué está haciendo para mitigarlas o prevenirlas?

Ser constante con mi preparación, de las sesiones, en el trato etc..

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes?

Formación y experiencia.

19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado?

Formación y experiencia.

20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo?

Formación y experiencia.

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

Diana Arce González

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología? **Psicoeducación en temas relevantes, un espacio lleno de empatía libre de juicio y seguro para expresar**
 2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional? **Si completamente**
 3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito. **No realmente, mi competencia está en mi trabajo y buscar siempre el bienestar de mis pacientes, mi tarifa es prácticamente la básica impuesta por el CPPCR la salud es un privilegio y en CR es muy caro, yo brindo la mayor accesibilidad con el precio más bajo permitido sin caer en competencia desleal.**
 4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito? **Vocación, ética, enfoque centrado en mi paciente y no en “generar” likes en redes o dinero porque yo hago esto porque lo amo no porque dependa económicamente por ende busco siempre lo mejor para mi paciente.**
 5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala. **No como tal pero me llega mucho paciente con Trastorno de Ansiedad Generalizada y Trastorno Depresivo Mayor**
-

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio? **Ética, vocación y estilo directivo, generación de rapport con los pacientes**
7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades? **Manejo de redes sociales**
8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento? **Siempre se puede mejorar en cuanto a capacitación, la ciencia avanza a diario siempre debemos actualizarnos**
9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos? **Coaches y psicólogos sin ética ni vocación que dejan mal a las personas y por ende no creen en los profesionales de salud mental**

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos? **Capacidad de empatía, de generar rapport, capacidad para identificar puntos clave dolientes en mi paciente para poder trabajar; como recursos, actualización, certificaciones y rento un consultorio perfecto para mis pacientes (es un lugar de paz y tranquilidad).**
11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas? **Amenazas como tal no veo de momento, pero si me permite aprovechar la oportunidad de atender personas y poder acompañarles en su proceso que es la mayor oportunidad que tengo.**
12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales? **Considero que son pocas las personas que realmente aman lo que hacen; hablando de vocación, pero consultorios bonitos si es usual encontrar.**

13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?

Hablando de recursos pues no, es sencillo; pero si hablamos de capacidades todas las que mencioné si es difícil poder reunir profesionales comprometidos con la mejora y con su convicción y vocación.

14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la

dificultad de imitación de esos recursos o capacidades? **Creo que podría mejorar, si quisiera dedicarme 100% a esto debería mercadear un poco más mi perfil a través de redes sociales.**

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas

identificadas? **No mucho como tal, para sacar ventaja lo único que hago es ser la mejor profesional para mis pacientes para lograr que se mantengan el mayor tiempo en el proceso y con eso impactar sus vidas positivamente.**

16. ¿Qué acciones esta tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que

su negocio resalte? **Capacitación constante, estudio, certificaciones, lectura, repaso de caso, búsqueda de estrategias para el trabajo de los objetivos terapéuticos siempre desde la psicología basada en evidencia.**

17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué esta haciendo para mitigarlas o

prevenirlas? **Creo que las amenazas son algo que está fuera de mi control, son un riesgo aceptado socialmente por ende solo busco se la mejor profesional para mis pacientes sesión a sesión porque nunca sabemos cuando será la última y en cuanto a las debilidades, busco capacitarme constantemente y siempre buscar lo que no se o no conozco.**

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes? **Capacitación, investigación y estudio constante**
19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado? **Si y fue más hacia mi, me costaba mucho “cobrar” y en 2 ocasiones una misma paciente me dejó plantada; generando gasto de tiempo mayoritariamente, así que me puse un límite y no permití que pasara una 3 vez, le indiqué que para agendar debería cancelar el monto de la sesión por adelantado; cosa que no me gusta mucho, pero entiendo que mi trabajo y mi tiempo valen así también guío en el aprendizaje de establecimiento de límites al paciente.**
20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo? **Toma de decisiones basada en acciones y/o situaciones pasadas, establecimiento de límites, internalización de la decisión y ejecución de la misma.**
-

Entrevista abierta para la elaboración de un benchmarking

Stephanny Vargas Chacón.

Estrategia competitiva genérica: *se pueden definir como un tipo de acción o decisión que toman los negocios o empresas con el propósito de llegar a una meta u objetivo.*

1. ¿Cuáles considera son las metas que tiene actualmente su negocio respecto a la venta de servicios en psicología?

Creer la página de psicología y conseguir mas pacientes inicialmente 15.

Crear talleres para adultos y adolescentes.

Crear talleres para empresas.

Conseguir certificaciones de psicología con tecnología, enfoque de mis servicios psicológicos.

2. ¿Podría indicar si en este momento considera está alcanzando las metas y objetivos que se ha propuesto en su ámbito profesional?

Con mucha planificación semanal se está logrando poco a poco.

3. ¿Considerando a la competencia de profesionales en su área actualmente cuenta con una estrategia respecto a los costos? De ser así podría comentar acerca de las medidas que está tomando en este ámbito

Correcto, yo tengo un dia de planificación en este dia asigno mos tareas semanales y gestiono costos, gastos y ganancias. Siempre investigo como esta la competencia y cuanto estan cobrando.

4. ¿Qué aspectos considera que tiene su negocio que pueden diferenciarlo del de otros profesionales en el ámbito?

La Idea de crear un esoacio psicologico mas interactivo utilizando tecnología como realidad virtual y biofeedback.

5. ¿En este momento su servicio se está enfocando en atender una problemática o población en específica? Descríbala.

Si población adolescente y adultos, temas principales: gestión de emociones, autoestima y rupturas y duelos.

Matriz FODA: *es una herramienta que analiza de manera exhaustiva la situación de una empresa estudiando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

6. ¿Cuáles considera son las Fortalezas actuales que tiene su negocio?

Innovación, Actualización, Creatividad, Planeación.

7. ¿Cuáles determina son las Oportunidades?

Nuevas herramientas tecnológicas que ayudan a la profesión.

8. ¿Podría identificar alguna Debilidad o área de mejora en este momento?

Mejorar el marketing.

9. ¿Cuáles son las Amenazas que puede identificar en el negocio de ventas de servicios psicológicos?

El Costo alto de servicios psicológicos con realidad virtual y adaptarse a la población.

Recursos y capacidades: *Se puede definir un recurso como elementos tangibles o intangibles de una empresa. Mientras que las capacidades son habilidades que se han desarrollado dentro de la empresa.*

10. ¿Puede nombrar algunos recursos y capacidades que tiene en este momento su negocio de servicios psicológicos?

Recursos: Espacio de consultorio accesible, lentes de RV, software y dispositivo biofeedback, cartas para generar conversaciones difíciles.

Capacidades: Negociación, marketing, Finanzas, innovación, técnico en rh, diferentes certificaciones: realidad virtual, duelo, ansiedad, depresión.

11. ¿Estos recursos o capacidades anteriormente mencionados permiten a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas? Correcto.

12. ¿Considera que estos recursos o capacidades los tienen pocos competidores actuales o potenciales? En capacidades varios colegas y en recursos pocos colegas lo tienen.
13. ¿Es costoso o difícil para otros negocios similares imitar o duplicar esos recursos o capacidades?
No, realmente puede aplicar a muchos enfoques
14. ¿Considera que su negocio está organizado de manera efectiva para explotar el valor, la rareza y la dificultad de imitación de esos recursos o capacidades? Si intento planificarlo de mejor manera y ha resultado poco a poco.

Ventaja competitiva: *es una herramienta que se usa para aprovechar las fortalezas, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y gestionar las debilidades.*

15. ¿Qué está haciendo en este momento su negocio para sacar ventaja y aprovechar las fortalezas identificadas? Usar la tecnología a favor, creando espacios innovadores y divertidos depende del caso.
16. ¿Qué acciones esta tomando para explotar las oportunidades en su ámbito profesional y hacer que su negocio resalte? Buscando temas o problemática que no todos los colegas estén llevando esa población y como lo abordan.
17. ¿Respecto a las debilidades y amenazas podría indicar qué esta haciendo para mitigarlas o prevenirlas?
Si aprender mas sobre marketing , crear espacios con realidad virtual un poco mas accesibles.

Cambio organizacional:

18. ¿Cuáles cambios considera ha hecho su negocio para adaptarse a las necesidades de sus clientes o pacientes? Implementar terapia con tecnología.

19. ¿En el último año de trabajo ha realizado algún cambio o ajuste en su manera de trabajo, podría indicar cuáles modificaciones ha realizado?

Nuevas Certificaciones, compra de software y dispositivos, vision diferente.

20. ¿Tiene alguna estrategia que le haya ayudado a estabilizar y consolidar los cambios anteriormente descritos en su trabajo?

Mucha Planificación constante, crear metas por semana y darles seguimiento, metas financieras y crear una estrategia de como llegar a los objetivos.

Anexo 3. Declaración Jurada

Yo, Brenda Alejandra Alvarado Pérez, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1706-0981, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025" de la tesina es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente de Tibás, el 2 de enero del año dos mil veintiséis.

Firma,


Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Cédula de identidad: 1-1706-0981

Anexo 4. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Bachillerato en Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Stephanie Vargas Chacón

Nombre de la persona investigadora: Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8591-5007

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación consiste en realizar un benchmarking con cinco profesionales en psicología, que se dediquen a la práctica clínica en sus propios consultorios para determinar ventajas competitivas y estrategias que estén implementando para la mejora de sus servicios.

En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para permitir a los profesionales ser más descriptivos con sus respuestas y poder realizar de esa forma un análisis de datos que permita identificar las mejores practicas profesionales que puede implementar un profesional en psicología para lograr tener una ventaja competitiva.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En esta investigación es importante considerar que al tratarse de un proyecto universitario algunos de los datos brindados de manera confidencial pueden llegar a aparecer en las transcripciones de las entrevistas realizadas que se adjuntaran en los anexos de la tesina.

Por otra parte, entre los beneficios que los participantes podrán obtener al culminar esta investigación consiste en recibir una retroalimentación con recomendaciones para la mejora en la calidad de sus servicios como parte del benchmarking realizado.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en esta investigación es de carácter voluntaria, por lo que no tiene ninguna obligación a contestar todas las preguntas o ningún impedimento para retirarse o abstenerse de completar toda la entrevista si no lo desea.

CONFIDENCIALIDAD

Para manejar de manera confidencial y velar por la seguridad de la información que usted ha brindado en esta entrevista, es importante que conozca que los datos solicitados se utilizaran únicamente con fines académicos y dicha investigación podría encontrarse en las bases de datos de la Universidad Hispanoamericana una vez concluida la tesina.

En este caso la información que se brinde será custodiada por el cuerpo docente de la Universidad y revisada antes de ser subida a una base de datos por el profesor tutor y el profesor lector.

Si tiene alguna consulta no dude en contactar a la investigadora y estudiante Brenda Alejandra Alvarado Pérez, al numero 8591-5007 para aclarar todas las dudas respectivas del proyecto de investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Stephanny Michelle Vargas Chacón, cedula 1-1725-0814



Nombre, firma y cédula de la persona participante

Brenda Alejandra Alvarado Pérez, cedula 1-1706-0981



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José. Costa Rica, 9 de octubre de 2025.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Bachillerato en Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Diana Arce González

Nombre de la persona investigadora: Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8591-5007

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación consiste en realizar un benchmarking con cinco profesionales en psicología, que se dediquen a la práctica clínica en sus propios consultorios para determinar ventajas competitivas y estrategias que estén implementando para la mejora de sus servicios.

En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para permitir a los profesionales ser más descriptivos con sus respuestas y poder realizar de esa forma un análisis de datos que permita identificar las mejores practicas profesionales que puede implementar un profesional en psicología para lograr tener una ventaja competitiva.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En esta investigación es importante considerar que al tratarse de un proyecto universitario algunos de los datos brindados de manera confidencial pueden llegar a aparecer en las transcripciones de las entrevistas realizadas que se adjuntaran en los anexos de la tesina.

Por otra parte, entre los beneficios que los participantes podrán obtener al culminar esta investigación consiste en recibir una retroalimentación con recomendaciones para la mejora en la calidad de sus servicios como parte del benchmarking realizado.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en esta investigación es de carácter voluntaria, por lo que no tiene ninguna obligación a contestar todas las preguntas o ningún impedimento para retirarse o abstenerse de completar toda la entrevista si no lo desea.

CONFIDENCIALIDAD

Para manejar de manera confidencial y velar por la seguridad de la información que usted ha brindado en esta entrevista, es importante que conozca que los datos solicitados se utilizaran únicamente con fines académicos y dicha investigación podría encontrarse en las bases de datos de la Universidad Hispanoamericana una vez concluida la tesina.

En este caso la información que se brinde será custodiada por el cuerpo docente de la Universidad y revisada antes de ser subida a una base de datos por el profesor tutor y el profesor lector.

Si tiene alguna consulta no dude en contactar a la investigadora y estudiante Brenda Alejandra Alvarado Pérez, al número 8591-5007 para aclarar todas las dudas respectivas del proyecto de investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Diana Arce González 1-1621-0964

Nombre, firma y cédula de la persona participante



Brenda Alejandra Alvarado Pérez, cedula 1-1706-0981

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



San José. Costa Rica, 9 de octubre de 2025.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Bachillerato en Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: María del Mar Madrigal Castro

Nombre de la persona investigadora: Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8591-5007

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación consiste en realizar un benchmarking con cinco profesionales en psicología, que se dediquen a la práctica clínica en sus propios consultorios para determinar ventajas competitivas y estrategias que estén implementando para la mejora de sus servicios.

En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para permitir a los profesionales ser más descriptivos con sus respuestas y poder realizar de esa forma un análisis de datos que permita identificar las mejores practicas profesionales que puede implementar un profesional en psicología para lograr tener una ventaja competitiva.

Firma de la persona participante:

MARIA DEL MAR
 MADRIGAL CASTRO
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
 DEL MAR MADRIGAL CASTRO
 (FIRMA)
 Fecha: 2026.01.05 14:46:51 -0600'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En esta investigación es importante considerar que al tratarse de un proyecto universitario algunos de los datos brindados de manera confidencial pueden llegar a aparecer en las transcripciones de las entrevistas realizadas que se adjuntaran en los anexos de la tesina.

Por otra parte, entre los beneficios que los participantes podrán obtener al culminar esta investigación consiste en recibir una retroalimentación con recomendaciones para la mejora en la calidad de sus servicios como parte del benchmarking realizado.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en esta investigación es de carácter voluntaria, por lo que no tiene ninguna obligación a contestar todas las preguntas o ningún impedimento para retirarse o abstenerse de completar toda la entrevista si no lo desea.

CONFIDENCIALIDAD

Para manejar de manera confidencial y velar por la seguridad de la información que usted ha brindado en esta entrevista, es importante que conozca que los datos solicitados se utilizarán únicamente con fines académicos y dicha investigación podría encontrarse en las bases de datos de la Universidad Hispanoamericana una vez concluida la tesina.

En este caso la información que se brinde será custodiada por el cuerpo docente de la Universidad y revisada antes de ser subida a una base de datos por el profesor tutor y el profesor lector.

Si tiene alguna consulta no dude en contactar a la investigadora y estudiante Brenda Alejandra Alvarado Pérez, al número 8591-5007 para aclarar todas las dudas respectivas del proyecto de investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

MARIA DEL MAR
MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
DEL MAR MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2026.01.05 14:46:51 -06'00'

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

María del Mar Madrigal campos, 117590692

MARIA DEL MAR
MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
DEL MAR MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2026.01.05 14:46:51 -06'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Brenda Alejandra Alvarado Pérez, cedula 1-1706-0981



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José. Costa Rica, 9 de octubre de 2025.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:

MARIA DEL MAR
MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
DEL MAR MADRIGAL CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2026.01.05 14:46:51 -06'00'

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Bachillerato en Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Ileana Rodríguez Rojas.

Nombre de la persona investigadora: Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8591-5007

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación consiste en realizar un benchmarking con cinco profesionales en psicología, que se dediquen a la práctica clínica en sus propios consultorios para determinar ventajas competitivas y estrategias que estén implementando para la mejora de sus servicios.

En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para permitir a los profesionales ser más descriptivos con sus respuestas y poder realizar de esa forma un análisis de datos que permita identificar las mejores practicas profesionales que puede implementar un profesional en psicología para lograr tener una ventaja competitiva.

Firma de la persona participante:

Ileana R. Rojas

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En esta investigación es importante considerar que al tratarse de un proyecto universitario algunos de los datos brindados de manera confidencial pueden llegar a aparecer en las transcripciones de las entrevistas realizadas que se adjuntaran en los anexos de la tesina.

Por otra parte, entre los beneficios que los participantes podrán obtener al culminar esta investigación consiste en recibir una retroalimentación con recomendaciones para la mejora en la calidad de sus servicios como parte del benchmarking realizado.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en esta investigación es de carácter voluntaria, por lo que no tiene ninguna obligación a contestar todas las preguntas o ningún impedimento para retirarse o abstenerse de completar toda la entrevista si no lo desea.

CONFIDENCIALIDAD

Para manejar de manera confidencial y velar por la seguridad de la información que usted ha brindado en esta entrevista, es importante que conozca que los datos solicitados se utilizarán únicamente con fines académicos y dicha investigación podría encontrarse en las bases de datos de la Universidad Hispanoamericana una vez concluida la tesina.

En este caso la información que se brinde será custodiada por el cuerpo docente de la Universidad y revisada antes de ser subida a una base de datos por el profesor tutor y el profesor lector.

Si tiene alguna consulta no dude en contactar a la investigadora y estudiante Brenda Alejandra Alvarado Pérez, al número 8591-5007 para aclarar todas las dudas respectivas del proyecto de investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Ileana Rodríguez Rojas, cedula 112530738



Nombre, firma y cédula de la persona participante

Brenda Alejandra Alvarado Pérez, cedula 1-1706-0981



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José. Costa Rica, 9 de octubre de 2025.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Bachillerato en Administración de Negocios



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025

Nombre de la persona participante: Gabriel Gerardo Víquez Víquez.

Nombre de la persona investigadora: Brenda Alejandra Alvarado Pérez.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8591-5007

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación consiste en realizar un benchmarking con cinco profesionales en psicología, que se dediquen a la práctica clínica en sus propios consultorios para determinar ventajas competitivas y estrategias que estén implementando para la mejora de sus servicios.

En este caso se aplicará una entrevista con preguntas abiertas para permitir a los profesionales ser más descriptivos con sus respuestas y poder realizar de esa forma un análisis de datos que permita identificar las mejores practicas profesionales que puede implementar un profesional en psicología para lograr tener una ventaja competitiva.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

En esta investigación es importante considerar que al tratarse de un proyecto universitario algunos de los datos brindados de manera confidencial pueden llegar a aparecer en las transcripciones de las entrevistas realizadas que se adjuntaran en los anexos de la tesina.

Por otra parte, entre los beneficios que los participantes podrán obtener al culminar esta investigación consiste en recibir una retroalimentación con recomendaciones para la mejora en la calidad de sus servicios como parte del benchmarking realizado.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación en esta investigación es de carácter voluntaria, por lo que no tiene ninguna obligación a contestar todas las preguntas o ningún impedimento para retirarse o abstenerse de completar toda la entrevista si no lo desea.

CONFIDENCIALIDAD

Para manejar de manera confidencial y velar por la seguridad de la información que usted ha brindado en esta entrevista, es importante que conozca que los datos solicitados se utilizaran únicamente con fines académicos y dicha investigación podría encontrarse en las bases de datos de la Universidad Hispanoamericana una vez concluida la tesina.

En este caso la información que se brinde será custodiada por el cuerpo docente de la Universidad y revisada antes de ser subida a una base de datos por el profesor tutor y el profesor lector.

Si tiene alguna consulta no dude en contactar a la investigadora y estudiante Brenda Alejandra Alvarado Pérez, al número 8591-5007 para aclarar todas las dudas respectivas del proyecto de investigación.

Recuerde que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Gabriel Gerardo Víquez Víquez, 115030860.



Nombre, firma y cédula de la persona participante

Brenda Alejandra Alvarado Pérez, cedula 1-1706-0981



Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José. Costa Rica, 9 de octubre de 2025.

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

San José, 11 de Enero de 2026.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **Brenda Alejandra Alvarado Pérez**, cédula de identidad número **1-1706-0981**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios.

En mi calidad de Tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	15
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20
Total	100%	95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI**
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
SEIR FRANCISCO CHACON
ACHI (FIRMA)
Fecha: 2026.01.11 16:25:40
-06'00'

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 6. Carta de aprobación **del Lector/de la Lectora**

San José, 02 de Enero de 2026.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante **Brenda Alejandra Alvarado Pérez**, cédula de identidad **1-1706-0981**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2026.01.27 20:36:17 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 02 de Enero de 2026.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Brenda Alejandra Alvarado Pérez** con número de identificación 1-1706-0981, autora del trabajo de graduación titulado "**La estrategia competitiva genérica y la ventaja competitiva para un consultorio profesional en psicología ubicado en Barrio Escalante en relación con un benchmarking en el tercer cuatrimestre de 2025**", presentado y aprobado en el año 20xx como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Firma
Brenda Alejandra Alvarado Pérez.
Cédula 1-1706-0981

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) **El autor/La autora** acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) **El autor/La autora** manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es **él/ella** quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), **EL AUTOR/LA AUTORA** GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.