

**PLAN DE MERCADEO PARA EL SERVICIO DE NEURODESARROLLO DE LA  
IPS CENTRO DE ESPECIALISTAS  
EN SALUD INTEGRAL RENACER LTDA- POPAYAN**

**MARKETING PLAN FOR SERVICE NEURODEVELOPMENT IPS CENTER OF  
INTEGRAL HEALTH SPECIALISTS RENACER LTDA- POPAYAN**

**POR ANDRES FELIPE MUÑOZ ORTEGA<sup>1</sup>, ELIZABETH ROLDAN GONZALEZ<sup>2</sup>,**

**RESUMEN**

El estudio desarrolla un plan de mercadeo para el servicio de Neurodesarrollo de RENACER LTDA, IPS que realiza intervención en pacientes con trastornos de la función, el movimiento y la postura desde Fisioterapia, fonoaudiología, terapia ocupacional y terapia visual bajo el enfoque Bobath.

Se partió de la dificultad identificada por la IPS: el desconocimiento de los profesionales de la salud, las EPS, los padres y la comunidad en general del servicio y el beneficio que ofrece a los pacientes y sus familias, lo que no les permite diferenciarlo de otros presentes en el medio, que han asumido la misma denominación, pero que no comparten sus características, ni el impacto. El análisis previo brindó a la IPS información valiosa para comparar su servicio (desde diversas perspectivas) con otros similares y destacar sus aspectos innovadores y/o competitivos, lo que le facilitará la toma de decisiones de inversión para la implementación del mismo.

**PALABRAS CLAVE**

Plan de mercadeo, servicio de neurodesarrollo, mercadeo, Benchmarking competitivo, Benchmarking interno

**ABSTRACT**

The study develops a marketing plan for service Neurodevelopment of RENACER LTDA, IPS performs intervention in patients with disorders of function, movement and posture from physiotherapy, speech therapy, occupational therapy and vision therapy under the Bobath approach.

It started from the difficulty identified by the IPS: lack of health professionals, the EPS, parents and the general community service and benefit offered to patients and their families, which does not allow them to differentiate it from others in the environment, they have assumed the same name, but do not share their

---

<sup>1</sup> [anfemo21@gmail.com](mailto:anfemo21@gmail.com), egresado de Fisioterapia. Fundación Universitaria María Cano, extensión Popayán.

<sup>2</sup> [elizabethroldangonzalez@fumc.edu.co](mailto:elizabethroldangonzalez@fumc.edu.co) Investigadora Programa de Fisioterapia Fundación Universitaria María Cano, extensión Popayán.

characteristics, and the impact. The previous analysis provided valuable information to the IPS to compare their service (from different perspectives) with similar and highlight innovative and / or competitive aspects, which will facilitate investment decision making for the implementation thereof

## **KEYWORDS**

Marketing plan, neurodevelopmental service, marketing, Competitive Benchmarking, Internal Benchmarking

## **INTRODUCCION**

Los avances tecnológicos desarrollados en las últimas décadas en el campo de la perinatología y cuidado de los infantes han logrado salvar innumerables vidas, sin embargo, no siempre se logra que los bebés queden libres de secuelas relacionadas con la prematuridad y otros procesos patológicos propios de la infancia. Es así como la discapacidad de origen neurológico se ha incrementado de manera considerable en esta población, lo cual demuestra la aceleración de un problema de salud global masivo (Las condiciones de los recién nacidos, especialmente el nacimiento prematuro, son responsables por casi el 10 por ciento de la carga mundial de morbilidad para todas las edades y en todos los países).<sup>3</sup> Independientemente de las secuelas médicas evidentes en éstos niños se observan a mediano y largo plazo retrasos en el rendimiento académico, lectura, lenguaje, capacidad para las matemáticas y una mayor necesidad de educación especial y ayuda escolar.

Dentro de los programas de desarrollo y tratamiento para que esta población mejore cada día su calidad de vida, se encuentra la rehabilitación integral tendiente a lograr la máxima recuperación del paciente, disminuyendo su déficit funcional, favoreciendo su autonomía, mejorando sus capacidades y fomentando la inserción a la vida social.

RENACER Ltda., es una IPS que ofrece este servicio en Popayán hace 5 años y que se ha posicionado por la calidad de sus servicios especialmente dirigidos a población pediátrica, en modalidad de consulta externa y domiciliaria; durante este tiempo no ha realizado procesos organizados, ni sistemáticos para dar a conocer la existencia y alcances del programa, así como todos los valores diferenciales y agregados que RENACER LTDA puede brindar a los usuarios y sus familias.

Por lo anterior, resulta de suma importancia que la Empresa inicie el mercadeo del servicio de Neurodesarrollo que le permita crecer y consolidar la IPS como fue su objetivo inicial. El diseño estratégico y despliegue de actividades sugeridas (que además se consensuan con las directivas de la empresa) se constituye en una

---

<sup>3</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS). Las condiciones de los recién nacidos, especialmente el nacimiento prematuro, son responsables por casi el 10 por ciento de la carga mundial de morbilidad para todas las edades y en todos los países. Noviembre 2012. Disponible en [http://www.who.int/pmnch/media/events/2013/wpd\\_release\\_es.pdf](http://www.who.int/pmnch/media/events/2013/wpd_release_es.pdf)

herramienta que permite de forma racional comprender los fenómenos que se dan en una situación actual y cambiante, identificando y aprovechando sistemáticamente las oportunidades que se presentan en el entorno.

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó la metodología de investigación de mercados, realizándose benchmarking interno y externo, con el fin de obtener la suficiente información que fundamente y facilite la toma de decisiones de la junta directiva y determine el alcance del proyecto y su implementación en la IPS.

## **ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES.**

### **El servicio de Neurodesarrollo.**

Es un servicio que ha sido planteado bajo el enfoque de Neurodesarrollo o Enfoque Bobath<sup>4</sup> que es una terapia especializada aplicada a tratar los desórdenes del movimiento y la postura derivados de lesiones neurológicas centrales, el cual ha demostrado que es posible variar la calidad de posturas y movimientos, logrando actividades más finas y selectivas (como visión, mecanismos respiratorios, alimentación y habla)<sup>5</sup>.

Su principal objetivo es el control del tono postural, inhibiendo los patrones de la actividad refleja anormal al facilitar patrones motores más normales (que se obtienen como respuestas automáticas a manipulaciones específicas, logrando un control funcional más efectivo), y preparando para una mayor variedad de habilidades funcionales, que aumenta la capacidad de los niños para moverse y funcionar de la manera más normal e independiente posible. Este manejo se aplica en la vida diaria e incluye a la familia en actividades incorporadas a las tareas cotidianas y transformarlas en terapéuticas: cómo se da de comer, vestir, movilizar, posicionar; adecuación del mobiliario; etc. prolongándolas así durante las 24 horas del día, de donde surge el concepto de funcionalidad.

El proceso es individualizado e incluye un grupo interdisciplinario con alto nivel de formación. La intervención comprende el proceso de manejo directo para proveer facilitación e inhibición que optimicen la función, incluyendo la interacción de muchos sistemas y la relación madre-hijo. Cada paciente con distinto tipo de PC tiene un manejo específico, de acuerdo a su capacidad intelectual, experiencia motora previa y si tiene o no problemas asociados, especialmente de tipo sensorial. Se adecua y combina la terapia con un programa de entrenamiento complejo a los padres.

En RENACER LTDA se brinda este servicio por un equipo de 23 terapeutas (Ocupacionales, del Lenguaje, Fisioterapeutas) las cuales han recibido formación académica y entrenamiento en las áreas de Neurodesarrollo, Hemiplejía en el

---

<sup>4</sup> Enfoque orientado a la solución de problemas para la evaluación y tratamiento de las personas con trastornos de la función, el movimiento y el control postural, debido a una lesión del sistema nervioso central puede ser aplicado a individuos de todas las edades y todos los grados de desorden físico o funcional, iniciado en Londres en la década del '40 por la Fisioterapeuta Berta Bobath y el Dr. Karel Bobath

<sup>5</sup> MUZABER Lidia, SCHAPIRA Iris. Espasticidad. 1ª Jornada de Actualización en Rehabilitación y Neurodesarrollo. Bs As, septiembre, 1996.

adulto, Manejo del recién nacido, Afasiología, Pedagogía, Terapia Miofuncional, Rehabilitación de miembro superior, Manejo de cinturón escapular, Hidroterapia, Hipoterapia, Trastornos de alimentación, Baja Visión, Especialización y/o Maestría en rehabilitación neurológica, Terapia Manual. Educación y/o Pedagogía Infantil, Movilización de tejidos blandos, entre otros. Las sesiones de trabajo individuales de 45 minutos de duración son realizadas en espacios y con elementos técnicos adecuados de tal manera que las necesidades de cada uno en términos de recuperación, potencialización y mantenimiento de habilidades se realice de la mejor manera.

### **Marketing o Mercadeo.**

En la actualidad el marketing es un conjunto de herramientas para la comercialización de un producto o servicio que todo administrador debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. Inicialmente se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadotecnia era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que anhelan adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto. La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos, desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén, y de ahí, al punto de venta final<sup>6</sup>.

Una de las ideas más importantes a tener en cuenta es el continuo y rápido cambio de gustos e intereses de los consumidores, sus demandas, que cada vez son más exigentes, lo que demanda unas técnicas de marketing agresivas hacia los diferentes mercados potenciales, que a su vez aparecen más segmentados. La determinación del segmento al que se dirige, exige un análisis serio y una extensa planificación. La competencia en los últimos años se ha endurecido, a

---

<sup>6</sup> DUQUE, Edinson. Curso Fundamentos de Administración: Función del Marketing. Soporte virtual. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7\\_a.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7_a.htm)

medida que aumentaba el número de empresas que ofrecen un mismo servicio, aunque cada una intenta diferenciar el suyo del de sus competidores. Los márgenes de beneficio, es decir, el porcentaje de ganancias que se obtiene por unidad de producto, disminuyen de forma constante (mientras que los costos aumentan), la competencia tiende a reducir los precios. El resultado es una reducción de la diferencia de la relación precio-costos y la necesidad de aumentar cada vez más la cantidad vendida para poder mantener los beneficios.

### **Mercadeo y salud**

Mercadeo es el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados y diseñados para dar origen a intercambios voluntarios entre ofertas de la organización y necesidades y deseos del mercado objetivo en lugar de gustos personales de la organización.<sup>7</sup>

Mercadeo es, la especialidad que estudia los gustos de los consumidores, tratando de estimar la demanda de los productos en función de los niveles de venta, las motivaciones que provocan las decisiones de compra, la acogida de nuevos productos y los problemas que afectan la comercialización y distribución.

### **Características fundamentales del mercadeo y su aplicación.**

Se puede resumir que el mercadeo se mueve bajo dos principios: “obtener rentabilidad ofreciendo satisfacer las necesidades humanas. Cuando aquellos productos creados por las empresas para satisfacer las necesidades de los consumidores tienen un soporte material se les denomina bienes y cuando no lo tienen, se les llama servicios”.<sup>8</sup>

El producto salud por lo tanto es un servicio y su mercadeo debe buscar satisfacer necesidades humanas a través de productos. Siendo así podría decirse que una de las principales necesidades para el hombre es estar vivo en condiciones físicas, mentales y sociales optimas, por ello promover un mercado en donde se le preste una mayor importancia a la atención fisioterapéutica es fundamental ya que con este tipo de servicios podemos satisfacer dichas necesidades aportando a mejorar, su calidad de vida.

### **¿Por qué debe hacerse un mercadeo en salud?**

- Porque existe un clima legal y ético. Los profesionales son esencialmente libres hoy en día para promocionar sus servicios siempre y cuando no sostengan nada que sea un engaño, que lleve a malas interpretaciones o que vaya contra la ley.
- Porque existe una demanda insatisfecha de servicios. Muchas personas con capacidad de compra no desean asistir a servicios de salud del estado o a

---

<sup>7</sup>KOTLER Philip. BLOOM Paul. Mercadeo de Servicios Profesionales. Segunda edición. New Jersey: Paidós Empresa, 2002 p. 187

<sup>8</sup> TORRES SERNA, Camilo. Mercadeo de Servicios de Salud. Administración para la salud aplicando teoría de sistemas. Catorse SCS: 1997, p.31

instituciones de la seguridad social. Ellos tienen derecho a saber a dónde pueden ir y cuando deben ir. Si no existe mercadeo de la salud no lo sabrán.

- Porque existe exceso de oferta profesional, diversidad de especialistas y de servicios. El paciente requiere conocer las diferentes alternativas y posibilidades.
- Porque existe mayor insatisfacción del uso de profesionales. El mercado repudia muchos comportamientos de fisioterapeutas y personal administrativo por ejemplo y esto puede hacer que busque otros recursos poco profesionales, que piense que todos actúan igual.
- Porque las tecnologías en salud son rápidamente cambiantes y el mercado tiene derecho a satisfacer sus necesidades utilizando tecnologías más modernas y seguras. Por ejemplo la cirugía con láser o la destrucción de cálculos con equipos especializados no invasivos.

### **Mezcla de Marketing**

Se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio, diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla del marketing pero las estrategias de los cuatro componentes deben combinarse para alcanzar resultados óptimos. Cualquier mezcla de marketing es solo tan buena como su componente más débil.

Mejor promoción y precios más bajos no salvará un mal producto. De manera similar, un producto excelente con distribución, precio o promoción malos probablemente fracase.

### **Estrategia de Producto**

Por lo general la mezcla de marketing comienza con la “p” del producto. El núcleo de la mezcla del marketing, el punto de inicio es la oferta y la estrategia del producto. Resulta difícil diseñar una estrategia, decidir una campaña de promoción o establecer un precio sin conocer el producto que va a venderse.

### **Estrategia de Distribución (Plaza)**

Se aplica para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. Parte de esta “P” de plaza es la distribución física que se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias o productos terminados.

### **Estrategias de Promoción**

La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla del marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto.

## **Estrategia de Precios**

El precio es lo que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla del marketing. Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla del marketing.<sup>9</sup>

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

**TIPO DE ESTUDIO:** Se desarrolló un estudio Descriptivo de Mercado de corte transversal; en el cual se trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación directa de los datos o realidad encontrada<sup>10</sup>. Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir.<sup>11</sup>

**MÉTODO (DE ANÁLISIS):** Coherente con el enfoque, el método de análisis utilizado en el presente estudio fue el Deductivo, ya que parte de información general hasta llegar a elementos particulares a través de recolección de información hasta llegar a verdades particulares o específicas<sup>12</sup>.

**DISEÑO:** No Experimental observacional, si se tiene en cuenta el carácter pasivo de la recolección de datos, sin introducir cambios ni tratamientos a la misma, por lo que no se manipulara o modificara las variables de interés<sup>13</sup>. Es transversal debido a que la recolección de la información se realizó en un solo momento en el tiempo (una sola vez)<sup>14</sup>

**ENFOQUE:** La investigación de mercados es una herramienta administrativa que utiliza medios científicos y prácticos, y aprovecha la estadística y el análisis para suministrar información para tomar mejores decisiones en una empresa minimizando riesgos; Es un método de "captura de información" mediante algunas técnicas, cualitativas o cuantitativas, medios tales como el teléfono, el correo, las entrevistas personales y la observación directa, etc., y que mediante un proceso de análisis estadístico permite estudiar una situación específica bien sea un mercado, el lanzamiento de un nuevo producto, la utilización de un servicio y en general todo lo que podemos observar del mercado, que es llevar "bienes y servicios al consumidor"<sup>15</sup>. La investigación cuantitativa adopta una estrategia sistemática, objetiva y rigurosa para generar y refinar el conocimiento<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Prentice Hall, 2003. p. 63

<sup>10</sup> GRAJALES G., Tevni. Tipo de investigación. file:///A:/investipos.htm (1 of 4)

<sup>11</sup> BABBIE, Earl. 1979, SELLTIZ Claire et al 1965. Tipo de investigación. file:///A:/investipos.htm (2 of 4)

<sup>12</sup> TAIT, Eugenio. El Método Hipotético Deductivo "Filosofía Crítica Trascendental" Cap. 03 Gnoseología ediciones elaleph.com Disponible en: <http://www.elaleph.com/libro/Filosofia-Critica-Trascendental-de-Eugenio-Tait>.

<sup>13</sup> PÓLIT, Dense. Investigación en Ciencias de la Salud. McGraw Hill, 2003, p.48

<sup>14</sup> NARESH K. Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque aplicado. México: Pearson Educación, 2004. p. 80

<sup>15</sup> DUQUE, Edinson. Curso Fundamentos de Administración: Función del Marketing. Soporte virtual. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7_f.htm)

<sup>16</sup> CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003 p. 58-63.

**Instrumentos:** se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los usuarios de la IPS, así como a profesionales del servicio y directivos de la IPS que permitieron identificar las necesidades más específicas de los submercados y alinear las metas y estrategias de mercadeo para que se logre desplegar un mercadeo más efectivo para la institución. Se recolectó información mediante un instrumento guía de revisión de la página web y folletos recolectados de las IPS involucradas en el estudio

## RESULTADOS

### CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO QUE SE OFRECE. (BENCHMARKING INTERNO)

Este servicio incluye:

- **Fisioterapia:** Está dirigido a promover el movimiento, las secuencias, patrones motores y posturales normales.
- **Terapia Ocupacional:** Busca estimular y favorecer la funcionalidad motora general de los menores con daño neurológico logrando una mayor independencia tanto para actividades de la vida diaria como básicas cotidianas.
- **Terapia Lenguaje:** Dirigida a promover los procesos de comunicación y alimentación efectivos acordes con las diferentes etapas del desarrollo normal dentro de patrones de movimiento y aprendizaje cognitivo.
- **Terapia Visual:** Tiene como objetivo general desarrollar la eficiencia visual en la población multi impedida, población con retraso en el desarrollo visual y baja visión, por medio de una guía de estimulación de las funciones visuales que permitan mejorar su calidad de vida en términos de funcionalidad e independencia

**Tabla 1. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las EPS deben cubrir el servicio.</li> <li>• Nueva actitud del consumidor frente a la calidad del producto.</li> <li>• Ley establece cobertura del 100% a población vulnerable</li> <li>• La atención temprana y prevención de complicaciones ha demostrado su efectividad en reducción de costos.</li> <li>• TLC, facilita la adquisición y/o acceso de tecnología e información.</li> <li>• Servicio de alta calidad. (indicadores de servicio &gt; 90%)</li> <li>• Mercado abierto, no saturado.</li> <li>• Segmentos de mercado en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento desigual de demanda del servicio por jornada (Mayor demanda en horas de la tarde).</li> <li>• Capacitación del personal es costosa</li> <li>• Entrada con bajas restricciones de nuevos competidores.</li> <li>• Publicidad de la competencia.</li> <li>• Reducido Poder adquisitivo de los clientes tanto de regímenes como particulares</li> <li>• Posible entrada al mercado de competidores</li> </ul>



	crecimiento.	importantes de otras ciudades.
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de atención y seguimiento personalizado.</li> <li>• Representa una reducción en costos para la EPS.</li> <li>• La ampliación del POS permite que algunos componentes del servicio puedan ser tomados sin que medie acciones de tutela.</li> <li>• Centro especializado. Ubicación física de fácil acceso.</li> <li>• Compromiso con el servicio por parte del personal.</li> <li>• Continúa capacitación al personal.</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Área de calidad en adecuado funcionamiento</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la credibilidad y la experiencia para incursionar en el mercado a través de mejoras en el portafolio de servicios.</li> <li>• Adquisición o negociación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Implementar nuevos sistemas internos de información.</li> <li>• Aprovechar la fidelización de un alto porcentaje de usuarios y usar como mecanismo de publicidad personalizada</li> <li>• Autoevaluación constante de la calidad del servicio</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar la productividad de los profesionales, concertando metas que redunden en un bienestar organizacional y laboral.</li> <li>• Aprovechar el buen servicio y credibilidad de RENACER LTDA para fidelizar clientes y conseguir nuevos.</li> <li>• Aprovechar experiencia y conocimiento del mercado</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento parcial por parte de los usuarios sobre los servicios.</li> <li>• Desconocimiento parcial de la competencia.</li> <li>• Poca publicidad.</li> <li>• Carencia de departamento de mercadeo.</li> <li>• Inexistencia de un plan de mercadeo</li> <li>• No se han potencializado en promoción de la salud y prevención de la enfermedad</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar al máximo la demanda progresiva de servicios de salud.</li> <li>• Capacitación permanente al personal.</li> <li>• Implementar un sistema efectivo de comunicación a clientes</li> <li>• Generar un plan de mercadeo con el soporte de talento humano y financiero</li> <li>• Fortalecer subprogramas del servicio dirigidos a población vulnerable de alto riesgo para participar en convocatorias</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las directrices gerenciales para enfrentarse a un modelo más competitivo en salud.</li> <li>• Posicionarse como centro integral de rehabilitación especializada.</li> <li>• Creación de un departamento de mercadeo.</li> <li>• Realizar alianzas estratégicas con Universidades y otras Instituciones para facilitar la capacitación al personal</li> </ul>

Fuente propia del estudio

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING COMPETITIVO).

A continuación se presenta el Análisis de la competencia, considerada ésta a partir de las IPS que ofrecen servicios bajo la denominación de Neurodesarrollo y posteriormente se diferenciarán de servicios que podrían denominarse sustitutos desde lo comercial, pero que no logran esa connotación desde lo clínico-terapéutico:

- Número de Sedes de la IPS y años de presencia en el mercado: se identifica que existen dos IPS (16,6%) que cuentan con 2 sedes, sin embargo, en una de ellas una de las sedes se dedica esencialmente a funciones pedagógicas. En cuanto a antigüedad el grupo de IPS es heterogéneo, un 25% tiene menos de 5 años de existencia; en los grupos de 6 a 10 años y 11 a 15 años existen para cada uno dos IPS (16,6%). Solo 1 (8,8%) tiene entre 16 y 20

años, y como aspecto importante el mayor número (4= 33,3%) cuenta con más de 20 años de presencia institucional

- Todas las sedes cuentan con habilitación de servicios por parte de la secretaria departamental de Salud del Cauca. Se destacan 4 (33,3%) por su atractiva presencia física. La totalidad de las empresas tienen una Naturaleza Jurídica coherente con el servicio y reconocida legalmente en Colombia.
- La modalidad del servicio: solo se consideró la modalidad de consulta externa, la cual es común al total de las IPS consultadas. 6 (50%) reportaron adicionalmente contar con servicio de atención domiciliaria.
- Con respecto a la Oportunidad del servicio oscila entre 12 horas (reportado por una IPS) y 72 horas (reportada con mayor frecuencia por las IPS). Los horarios son similares, brindándose los servicios en jornada diurna.
- Las características generales de los servicios permiten identificar aproximaciones al trabajo interdisciplinario (en teoría) desarrollado en las IPS. La mayoría reporta tener al menos 4 servicios.
- La mayoría de las IPS consideradas cuentan con un diferencial positivo declarado por la empresa o reconocido en el medio, pero solo 1 presenta un diferencial relacionado con la inclusión de las artes como herramienta terapéutica y de aprendizaje. Dos de las empresas no tienen un diferencial claro.

Entre los mecanismos de publicidad usados por las IPS para promocionar el servicio, el único común en todas las IPS (100%) es el Directorio Telefónico de la Ciudad, sin embargo al revisar su presencia en la sección de páginas amarillas, 3 de ellas no aparecen en éstas ni a nivel físico ni virtual (paginasamarillas.com). El Medio físico más usado ha sido el afiche en un 91,6% (11 IPS) y el folleto (7 IPS) en un 58,3%. El medio menos usado son las Vallas (posiblemente por los costos), el cual ha sido usado solo por 3 IPS que tienen categoría de Hospital y/o Clínica. Llama mucho la atención que en la actual era de la información, la comunicación y la tecnología, aun existan 4 (33,3%) IPS que no cuenten con su página Web, Portal o Blog, que le permita ser visible en la Red.

Otro aspecto considerado vital en el análisis de la competencia son los costos o tarifas del servicio (por sesión), la cual fue información difícil de obtener por cuanto, no fue posible colectarla en su totalidad de manera directa en la encuesta telefónica, ya que algunas IPS se negaban a ofrecerla por esta vía. Por lo anterior, se procedió a identificar las tarifas por información obtenida al revisar órdenes de apoyo del régimen contributivo consideradas en el estudio (no se logró identificar los costos en 2 EPS). El 50% de ellas reporta un costo por evento que oscila entre diez mil y veinte mil pesos, las otras IPS reportan costo entre veintiumil y treinta mil pesos m/cte.

Así mismo, se aplica para el presente estudio el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa propuesto en 1980 por Michael E. Porter<sup>17</sup> en el que se

---

<sup>17</sup> PORTER, Michel E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor. Free Pr., 1998 p. 79

plantea que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa evalúa sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, como puede observarse en la Tabla 2.

**Tabla 2. Análisis según Modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter)**

FUERZA COMPETITIVA	ANALISIS
RIESGO COMPETIDORES POTENCIALES	<p>.- El riesgo de competidores potenciales es alto, ya que las EPS's están creando centros integrales de atención al usuario para disminuir costos de operación en la subcontratación, lo cual está llevando a los pacientes a utilizar las IPS's, exclusivas de las EPS</p> <p>.- Existe varias empresas que prestan servicios similares pero con estrategias diferentes, los cuales pueden convertirse en fuertes competidores si es que deciden entrar en las propuestas de negocio planteadas.</p> <p>.- Una IPS incursionó en el modelo de atención del servicio por cápita, lo que le incrementa el poder de negociación de los compradores del servicio.</p> <p>.- La formación especializada para profesionales en éste campo se hace más accesible (costos, tiempo).</p> <p>.- Fortalecimiento en infraestructura y dotación de otras IPS lo que las vuelve atractivas</p> <p>.- Falta de trabajar en el valor de la marca. Otras marcas ya existentes pueden ingresar al mercado con el servicio.</p>
RIVALIDAD ENTRE IGUALES	<p>La rivalidad es alta, ya que hay una competencia agresiva basada en precios más que en la diferenciación del servicio prestado, lo que atenta contra el adecuado equilibrio rentabilidad-calidad del servicio.</p> <p>Se considera además como competencia no leal la actitud de ciertas IPS y EPS en pretender convencer a los usuarios sobre un bajo impacto del servicio de Neurodesarrollo (en la modalidad ofertada por RENACER LTDA.) y poco equilibrio en la relación costo-beneficio</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	<p>Se pueden considerar como una amenaza competitiva en el momento en cual presionan a disminuir precios para realizar contrataciones aprovechando el mercado fragmentado y el bajo poder de negociación de los proveedores.</p> <p>Los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de bajadas de precios, enfrentan a unas empresas con otras y dañan la rentabilidad del conjunto del sector</p> <p>La disponibilidad y cantidad de información sobre la naturaleza e impacto del servicio de Neurodesarrollo es baja entre el personal médico, las EPS y la comunidad en general. La sensibilidad del comprador particular al precio</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<p>Con respecto a los proveedores, estos no son un factor crítico para el desarrollo de los servicios, ya que se trata de insumos médicos generales y especializados con relativa facilidad para su consecución y con una amplia oferta. Sin embargo, otros factores como la realización de compras en pequeña escala, la no existencia para algunos requerimientos particulares de productos sustitutivos variados y de calidad en el medio y los altos costos especialmente de equipos tecnológicos incrementa el poder de negociación de los proveedores</p>
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>No son una amenaza crítica, pero por factores relacionados con la falta de conocimiento de las características e impacto del servicio de Neurodesarrollo y por los costos diferenciales podrían convertirse en una amenaza real</p>

Fuente propia del estudio

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **Comprensión del mercado potencial de acuerdo a las características del servicio**

El programa de Neurodesarrollo va dirigido principalmente a pacientes con patologías de origen neurológico primarias o secundarias, que causen algún grado de discapacidad (transitoria o permanente), por lo cual necesitan de la intervención de especialistas en dichas patologías. El servicio se contratara a través de las EPS quienes identifican a los pacientes que necesitan el tratamiento y los remiten a RENACER LTDA. El servicio se presta por consulta externa o bajo modalidad domiciliaria, tanto para los usuarios que pertenecen a las diferentes EPS, como para particulares.

#### **Mercado Objetivo Servicio de Neurodesarrollo**

Los consumidores potenciales del servicio de Neurodesarrollo que ofrece RENACER LTDA son todos los niños, niñas y adolescentes de 0 a 19 años que jurídicamente como personas naturales y en especial como sujetos de derecho, requieran de las intervenciones terapéuticas especializadas bajo la modalidad de consulta externa o atención domiciliaria de Fisioterapia, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Terapia Visual, Terapia Manual, Hidroterapia, Equinoterapia; sin importar etnia, sexo, edad o estrato social. Así mismo, los clientes podrán acceder estén o no afiliados al régimen contributivo, subsidiado o especial, a servicios de medicina prepagada, quienes tengan suscripciones a servicios de intermediación (Protegemos), o que requieran adquirir el servicio por recursos particulares.

## **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

### **Segmentación demográfica.**

La población total caucana es de 1'342.650<sup>18</sup> habitantes. DANE en el censo de 1993 identificó un total de 22.772 personas con deficiencias severas y en el Censo General de 2005, el total ascendió a 111.488. La tasa de prevalencia del Censo es del 9,47%.<sup>19</sup> Así, el incremento en indicadores de discapacidad y problemas de salud en ésta población (ya comentados) asociado a aspectos de la crisis social (traumas por violencia, embarazos adolescentes y de alto riesgo), económica (principal causa de desnutrición en infantes) y política (inadecuada atención a primera infancia) del departamento y en especial de Popayán permiten entender la mayor exposición a diversos riesgos y la mayor probabilidad de presentar y adquirir la enfermedad motriz de origen cerebral, desde ésta perspectiva el mercado objetivo es un mercado en potencial crecimiento.

---

<sup>18</sup> DANE. Reloj de Población. Disponible en: [www.dane.gov.co/reloj/reloj\\_animado.php](http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php)

<sup>19</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Dirección de censos y demografía grupo de censos y proyectos especiales. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/Cauca%20NOV%202007.pdf>

### **Segmentación Geográfica.**

Geográficamente el servicio será más accesible para los usuarios o familias que se encuentren ubicados en el área de influencia de la Institución (Municipios del Departamento del Cauca) y Departamentos aledaños (Nariño, Putumayo, Huila). Sin embargo se aclara que sin importar si su procedencia es diferente, los usuarios que requieran el servicio y se puedan captar a través de estrategias de mercadeo, son el Mercado Objetivo de la IPS. (Se ha contado con pacientes de origen Español, Americano, entre otros)

### **Segmentación de acuerdo al aseguramiento social de la Población.**

En el municipio de Popayán hay 207.611 (60,2%) afiliados al régimen subsidiado en salud, 133.755 (38,8%) afiliados al régimen contributivo y 3.616 (1%) afiliados al régimen de excepción<sup>20</sup>. La mayoría de los afiliados del Régimen Subsidiado se concentran en la EPS Asmet Salud con el 35.0% (340.581), seguido de Asociación Indígena del Cauca-AIC con el 27.1% (263.044) y Caprecom con el 13.4% (130.711).

En el Régimen Contributivo, los afiliados a salud se concentran en la Nueva EPS con el 24.8% (62.474), seguido de Saludcoop con el 24.7% (62.407), S.O.S. S.A. con el 22,2 %. (56.020) y Coomeva E.P.S. S.A con 17,5% (44.054).

En la ciudad hay 57.056 niños entre los 0 a 19 años de edad y 42.674 adultos mayores de 30 años afiliados al régimen subsidiado en salud, correspondiendo al 84,6% de la población total perteneciente a ese régimen. En cuanto al régimen contributivo hay 67.322 niños entre los 0 a 19 años de edad y 65.315 adultos mayores de 30 años, correspondiendo al 85,9% de la población total perteneciente a ese régimen<sup>21</sup>.

Los datos anteriores se consideran fundamentales al generar estrategias de mercadeo en especial para definir Entidades con las cuales RENACER LTDA tenga interés en establecer relaciones comerciales confiables.

Finalmente un aspecto importante a considerar al seleccionar las EPS con las cuales RENACER LTDA debe establecer relaciones comerciales o fortalecer las existentes es considerar el ranking de EPS presentado por el Ministerio de salud y de protección social para 2013, ordenamiento que se realiza con base en 3 criterios: respeto a los derechos, evaluación por parte de los usuarios y proceso y resultado de la atención en salud. En el listado aparecen entre las empresas del régimen subsidiado de mejor posicionamiento, que hacen presencia en el departamento del cauca y especialmente en Popayán: ASMET SALUD Y AIC. Las EPS del régimen contributivo en mejor posicionamiento: SANITAS Y SALUDCOOP.

### **Segmentación de acuerdo al aseguramiento privado de la Población.**

Las Empresas de Medicina Prepagada (EMP) autorizadas en Colombia son 10 con una cobertura de 950.283 personas. Colsanitas reporta la mayor afiliación con 309.152 afiliados que representan el 32.5% del total, le sigue Coomeva con 252.944 (26.6%), Colmédica 191.126 (20.1%). A la fecha RENACER LTDA no ha

---

<sup>20</sup> SUPERSALUD. Informe Financiero Flujo de Recursos Departamento del Cauca corte a 31 de diciembre de 2012- FI-PLAN-110810. v 5. p. 3-7

<sup>21</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE POPAYÁN. Secretaria de Salud. Plan Territorial de Salud. Municipio Popayán. 2008-2011

incursionado en relaciones comerciales con éste tipo de instituciones para la prestación de servicio de Neurodesarrollo.

### **Segmentación Psicográfica.**

Los estilos de vida en las ciudades, para presentar lesiones al Sistema Nervioso-SN son mucho más altos que en las áreas rurales. Desde este punto de vista identificar los usuarios de programas de promoción y prevención como psicoprofilaxis, seguimiento a embarazo de alto riesgo, atención a recién nacidos prematuros y/o de alto riesgo, niños con desnutrición crónica, seguimiento a casos de violencia intrafamiliar contra niños, niñas y adolescentes se convierte en una estrategia de mercadeo importante.

Es importante reconocer que los estratos de mayor poder adquisitivo son un mercado no explorado por RENACER, ni a nivel particular, ni a nivel de aseguramiento privado.

Un segmento fundamental en el proceso de mercadeo del servicio de Neurodesarrollo y que se incluye en ésta segmentación son los profesionales de la Salud, encargados de tratar a los usuarios directos ya definidos: Neuropediatras (2 en la ciudad), Pediatras (15 identificados relacionados con las EPS), Fisiatras (6), Ortopedistas (6), Traumatólogos (4).

### **Definición del mercado potencial**

Para calcular la demanda primaria se identifica quiénes son los clientes potenciales (niños, niñas y adolescentes 0-19 años con limitaciones), dónde están ubicados (principalmente en la ciudad de Popayán, afiliados a EPS de régimen subsidiado, contributivo y especial) y cuánto gastan en promedio en productos como el que oferta RENACER LTDA.

En éste sentido, se cuenta con la información aportada por el estudio de Julio Gómez<sup>22</sup> que presenta la distribución de la rehabilitación ordenada, ya que el tipo de limitaciones en la ejecución de las AVD de las personas con discapacidad, determina los procesos de rehabilitación que ha de recibir. Como ya se mencionó, las limitaciones de movilidad (cuerpo, movilidad gruesa y fina) son las más frecuentes en la población registrada, y este dato guarda correspondencia con los tipos de rehabilitación ordenada: al 15,5% de las personas les ordenaron atención de medicina física y de rehabilitación; al 7,0% psiquiatría; al 21,9% acudir a fisioterapia; al 9,7% fonoaudiología; al 13,0% a terapia ocupacional; al 16,3% les indican acudir a optometría; al 9,6% les ordenaron rehabilitación psicológica, al 4,0% trabajo social; al 57,8% medicamentos permanentes

En cuanto a los servicios de rehabilitación ordenados por grupos de edad, en los niños de cero a 4 años, los tipos de rehabilitación más frecuentemente ordenados corresponden a medicamentos (35,1%), Fisioterapia (33%), Terapia Ocupacional (25,6%), Medicina Física y de Rehabilitación (21,4), Fonoaudiología (21,3%), Optometría (12,7%), Psicología (10,9%), Trabajo Social (6,4%).

---

<sup>22</sup> Investigación: GÓMEZ B, Julio Cesar. Discapacidad en Colombia: Reto para la Inclusión en Capital Humano. Colombia Líder Fundación Saldarriaga Concha Bogotá: 2010. Disponible en: <http://www.colombialider.org/wp-content/uploads/2011/03/discapacidad-en-colombia-reto-para-la-inclusion-en-capital-humano.pdf>

### **Pago de servicios de rehabilitación.**

En cuanto al pago de los servicios de rehabilitación de quienes reportaron asistir, la mayor proporción (73,8%) de personas manifestó que éste es cubierto por el sistema de seguridad social en el que se hallan afiliados.

La participación en el mercado del régimen subsidiado del servicio de Neurodesarrollo de RENACER LTDA se limita a 3 EPS, mientras que existen IPS que cuentan con convenios hasta de 7 de las 8 EPS.

## **PLAN DE MERCADEO**

### **Selección de segmentos**

Se atenderá el segmento de la población de niños, niñas y/o adolescentes que ha sufrido o tiene posibilidades de sufrir algún tipo de evento neurológico en la ciudad de Popayán Colombia y otros municipios del departamento del Cauca (especialmente los Municipios aledaños); estimando un estrato socioeconómico medio y medio alto sin ser este un factor determinante. De esta manera, las EPS que atiendan este sector poblacional serán nuestros clientes potenciales. La primera etapa del negocio se dirigirá a las EPS con sede en la ciudad de Popayán, que consideren nuestro servicio como un valor agregado a su portafolio de servicios. También se consideran de manera particular los profesionales de la salud relacionados con la atención de los usuarios, por cuanto su desconocimiento del servicio u otros factores reducen la posibilidad de remisión de usuarios al servicio.

### **Recursos y capacidad de los que dispondrá la empresa**

La empresa cuenta con un grupo de 23 profesionales en Fisioterapia, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional y terapia visual.

Cuenta actualmente con 10 consultorios y materiales y equipos suficientes y renovados para la prestación de un servicio de calidad en las 4 áreas fundamentales del servicio, de esta manera se estima que RENACER LTDA cuenta con una capacidad instalada de atención funcionando a un 70% para 400 terapias por consulta externa mensuales; los cuales pueden ser cubiertas a razón de 8 turnos de trabajo diarios con un máximo de 10 pacientes por turno, 5 días a la semana para cada servicio.

Las sesiones domiciliarias pueden ser estimadas en 300 a partir de 6 turnos de trabajo con un máximo de 10 pacientes, por 5 días a la semana. Esto para la sede actual; a medida que la demanda exija la ampliación del servicio se debe ampliar la cobertura para cumplir la totalidad demandada por las EPS.

### **Objetivos comerciales previstos**

A continuación se realizarán los cálculos para determinar el tamaño del mercado esperada a partir de inferencias fundamentadas en los datos de acceso a servicios de rehabilitación y los costos del servicio en RENACER LTDA.



Partiendo de que la población de niños, niñas y adolescentes con limitaciones ha sido estimada en 8206 y que para Fisioterapia se informa un porcentaje promedio de rehabilitación ordenada del 26,7%, se estaría hablando de una proyección de 2191 sesiones. Para fonoaudiología se informa un porcentaje promedio de rehabilitación ordenada del 19% es decir 1559 sesiones; Para Terapia Ocupacional se informa un porcentaje promedio de rehabilitación ordenada del 21,5% de la población para 1764 sesiones. Lo anterior da un tamaño del mercado disponible de 5514 sesiones/mes.

De acuerdo a lo anterior, RENACER LTDA se propone captar al menos el 12,7% del tamaño del mercado disponible, en los 2 primeros años y realizar un incremento en ventas posterior del 5% anual, por los siguientes 3 años (quinquenio)

**Meta de mercadotecnia:** En este sentido y considerando que puede llegarse a contar con un desempeño de al menos el 90% de la capacidad instalada en el corto plazo y del 110% a mediano plazo con la perspectiva de cambio de sede ya programada por la Empresa la viabilidad económica del servicio a corto y mediano plazo está garantizada, y con una previsión de crecimiento a un año de 5% del mercado disponible; lo que fortalece la necesidad del Plan de Mercadeo.

### **Los Productos**

El servicio de Neurodesarrollo como ya se planteó en el análisis interno incluye atención desde: **Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Terapia Lenguaje y Terapia Visual.**

**Localización:** Municipio de Popayán (Cauca)

### **Propuesta de Valor para los clientes: Diferenciación y Posicionamiento**

Para las EPS se presenta un valor por evento (promedio sesión consulta externa de \$24.500 y domiciliaria de \$26.000) y los costos de contratación se definen de acuerdo a la intensidad y frecuencia estipulada por el médico remitente

El programa básico de atención estructurado por RENACER LTDA ha dispuesto paquetes de intervención individual y/o por parejas dependiendo las necesidades del usuario (el costo no se afecta), especialmente para particulares así:

**PAQUETE 1:** 4 sesiones mensuales (1 sesión por semana) Valor \$85000

**PAQUETE 2:** 8 sesiones mensuales (2 sesiones por semana) Valor: \$150000

**PAQUETE 3:** 12 sesiones mensuales (3 sesiones por semana) Valor \$210000.

RENACER LTDA. Se está posicionado dentro del mercado de Popayán y el Cauca como un establecimiento prestador de servicios de intervención en habilitación y rehabilitación integral e interdisciplinaria; con gran credibilidad y confiabilidad en la prestación de sus servicios, por la amabilidad del personal, alto nivel de formación y experticia de los terapeutas y demás profesionales involucrados en la prestación del servicio que es personalizado y cuyos subprogramas se encuentran al interior

de la misma sede. Por la calidad, oportunidad y agilidad del servicio. Al ser una empresa con trayectoria en el mercado, es reconocido no solamente por los pacientes, sino también por médicos (que tienen gran confianza en los servicios que ofrece), y por las EPS del Cauca

### **Ventajas Competitivas de la empresa**

RENACER LTDA considera dos bloques principales dentro de los cuales se puede diseñar la ventaja competitiva de la organización, ellos son accesibilidad del costo o diferenciación de servicio.

La estrategia que representa el lineamiento estratégico de la institución es la "Diferenciación Del Servicio", basados en la eficiencia, calidad, confiabilidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. La estrategia de diferenciación se fundamenta en hacer todo lo necesario para diferenciar los servicios ofrecidos de los de la competencia y poder ofrecer precios superiores.

Dentro del área de influencia geográfica de la institución existen varias empresas que prestan servicios similares, sin embargo, el RENACER LTDA sustenta sus servicios en las siguientes ventajas competitivas:

- Aseguramiento de la calidad
- Calidez humana con que se presta el servicio
- El nivel de posicionamiento, imagen de confianza y credibilidad
- Trayectoria en el mercado
- Profesionales especializados
- Valores Agregados de la empresa
- Atención domiciliaria.
- Todos los procesos de rehabilitación se hacen con un componente integral
- Servicios adicionales sin costo a los pacientes y sus familias así:
  - Escuela de Padres
  - Asesoría en proceso de educación inclusiva
  - Revisión de caso del paciente por equipo interdisciplinario y referencias o recomendación de soportes o requerimientos particulares
  - Servicio de Post-Venta. Con la información del usuario registrada en la base de datos se realizan acciones de seguimiento para la verificación de la condición de recuperación de pacientes en condiciones especiales y brindar, posterior al alta del paciente un control gratuito al sexto mes.

## **MARKETING MIX ENTREGAR UN VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES**

### **Producto**

Brindar paquetes de servicios diferenciados para cada uno de los mercados objetivos a los que se dirige y pretende dirigirse RENACER LTDA.

## **Estrategias**

- Diseñar paquetes de servicios de neurodesarrollo adecuados para satisfacer todas las expectativas de cada mercado objetivo estudiados anteriormente.
- Realizar convenios con otras EPS e instituciones de educación para brindar los servicios de Neurodesarrollo
- Ajustar el portafolio de servicios actual.
- Conceder descuentos por compras continuas de los servicios.
- Implementar los servicios de promoción y prevención para recién nacido prematuro, para menores con problemas de aprendizaje
- Ofrecer de manera directa el servicio de hidroterapia y traje terapéutico

## **Estrategias CRM (fidelización de los clientes)**

- Mejorar la base de datos de los clientes de la Institución para conocerlos mejor.
- Identificar a los médicos que más remiten pacientes a la Institución para enviarles obsequios en fechas especiales (cumpleaños, navidad).
- Avisarles por medio de correo electrónico o llamadas telefónicas a los clientes cuando se deben realizar sus evaluaciones, citas o tratamientos.
- Fortalecer en RENACER LTDA una cultura de servicio al cliente.
- Ofrecerle al cliente más que servicios de rehabilitación integral una experiencia agradable a la hora de realizar los tratamientos (música para reducir ansiedad).
- Adecuar un espacio natural a acompañantes para la espera con un ambiente tranquilo y cómodo: “hacerlos sentir como en casa”.
- Implementar un nuevo cargo: Gerente de Servicio para que esté al tanto de los clientes, sus necesidades, requerimientos, sugerencias y expectativas.
- Realizar actividades sociales que busquen integrar los diversos actores en la prestación del servicio: terapeutas (día de la profesión, reunion de fin de año), padres de familia (celebración día de la familia), pacientes (celebración de cumpleaños de pacientes por mes, día del niño), etc. Algunas pueden aplicar a todos los actores como: inauguración de nueva sede o servicio, novenas de navidad, actos por aniversario de RENACER.

## **Estrategias Precio**

El proyecto se enfrenta a un mercado oligopólico, es por esto que se utilizará la estrategia de liderazgo en costos, mediante la optimización de los recursos a través de: la eficiencia, la intolerancia al desperdicio, los amplios elementos de control y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. Esto permitirá tener precios estables, rentables y ajustados a las proyecciones, de acuerdo a las cuales se busca conservar el nivel de precios del II periodo de 2013 durante 2 años y a partir del tercer año incrementar en un 5% el costo de cada evento.

Táctica de precio: socializar a través de cartas a las EPS y padres de familia el mantenimiento de precios para el año 2014

## **Estrategias de plaza (o distribución)**

Las estrategias de plaza se emplean para que el producto o servicio llegue al consumidor final e implica establecer el canal de distribución. En RENACER LTDA

existen 2 canales de distribución: la sede o centro de atención de la IPS, debido a que este cuenta con la infraestructura y reúne a los especialistas para prestar el mejor servicio y de manera domiciliaria, tanto para los usuarios que pertenecen a las diferentes EPS con las cuales RENACER LTDA tiene convenios, como para particulares de manera que el cliente recibe los servicios en la comodidad de su hogar y con la disposición de su tiempo.

### **Estrategia promoción**

RENACER LTDA tiene como objetivo convertirse en líder del mercado en la prestación de servicios de neurorehabilitación, por ello a través de esta estrategia se busca:

Crear notoriedad de la marca RENACER LTDA en el mercado actual y en los mercados que posteriormente desee penetrar.

Crear una fuerte recordación de la marca para tener un buen posicionamiento de los mercados a los que va a penetrar.

Entre las estrategias y tácticas a implementar se encuentran:

- Apoyar y patrocinar junto a otras empresas campañas sociales, como por ejemplo, las marchas y actividades de la red del Rico Buen Trato, dirigido a promocionar el buen trato y la crianza humanizada
- Estructurar un plan de relaciones públicas con Médicos y otros profesionales de la salud para dar a conocer la institución en otras esferas de la ciudad.
- Implementar una línea de servicio al cliente para brindar mayor información y recibir comentarios y sugerencias.

### **Estrategias de comunicación**

- Utilizar la prensa escrita mediante la publicación de artículos en periódicos que tengan gran acogida en los ciudadanos. Los artículos se basarán en los beneficios para la población de niños, niñas y adolescentes desde el servicio de neurodesarrollo que ofrece RENACER LTDA así como la oferta de los servicios disponibles para los clientes.
- Pautar en revista especializada en salud por lo menos a media página, todos los meses del año.
- Rediseñar la página web, de tal manera que sea más amigable y por medio de ella, tanto los clientes reales como los potenciales se puedan contactar con la empresa y en especial conocer el servicio a plenitud.
- Establecer cuñas publicitarias con los atributos del servicio (calidad, profesionales expertos, fácil acceso, oportunidad en cita, todos los servicios en un solo lugar, precios accesibles, entre otros), que se transmitirán en emisoras previamente seleccionadas (Radio Súper, Mil.40, Policía Nacional, Universidad del Cauca). Se busca que al menos el 80% de la audiencia a la cual llegue la publicidad conozca de manera amplia el servicio de Neurodesarrollo.
- Es importante utilizar la estrategia boca a boca. Después de todo, es muy probable que un cliente que llama porque un amigo o colega le hizo una

recomendación sobre un producto lo compre. Además contando con unos excelentes indicadores en la encuesta de satisfacción del servicio RENACER le apostará a ésta

- Merchandising: a través de la elaboración de al menos 2 pendones de alto impacto estético visual y de contenido para colocarlo en la sala de espera (uno fijo) y el otro llevarlo a las actividades o eventos en que RENACER participe. Entregar tarjetas de presentación con los servicios, horarios y número y direcciones de contacto

### **Estrategia de Servicio**

“Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado”<sup>23</sup>.

La estrategia se basará en la diferenciación del servicio a través de lo siguiente:

- El servicio será de calidad, tratando de que los clientes identifiquen a RENACER LTDA por ofrecer un trato digno, comprendiendo y escuchando las necesidades de la población.
- Brindar atención oportuna y especializada, entrenando y capacitando al empleado que tiene contacto directo con el cliente.
- Proveer a los clientes información de calidad, evitando pérdidas de tiempo a los mismos.
- El centro monitoreará a través de encuestas y de manera continua los servicios ofrecidos para conocer el grado de satisfacción del cliente y mediante otros mecanismos como buzón de sugerencias y horarios de atención para aspectos administrativos, atendidos por la Gerencia del Servicio

## **CONCLUSIONES**

El Centro de Especialistas en Salud Integral RENACER LTDA a pesar de ser relativamente nuevo en el medio ha sabido aprovechar la experiencia de los fundadores y su trayectoria profesional para generar un reconocimiento de la calidad del servicio de Neurodesarrollo, como altamente efectivo y generador de mejora en la calidad de vida de sus usuarios y sus familias. Ese reconocimiento se consolida gracias a las políticas de talento humano que maneja (vinculación de especialistas y capacitación permanente de los existentes) y al compromiso de los profesionales con las políticas de calidad del servicio y seguridad del paciente

Al considerar la necesidad del crecimiento del negocio, particularmente a partir de su servicio estrella: Neurodesarrollo, debe hacerse consciente de la necesidad de un cargo orientado a la gestión del cliente y el mercadeo, quien deberá implementar el actual plan que ha sido aprobado por la Junta Directiva.

---

<sup>23</sup> CYR, Donald; GRAY, Douglas. Marketing en la pequeña y mediana empresa. Bogotá: Norma, 2004 p. 156-162

La población a la que se orienta el servicio está constituida por niños, niñas y adolescentes de 0 a 19 años que requieran de las intervenciones terapéuticas especializadas bajo la modalidad de consulta externa o atención domiciliaria de Fisioterapia, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Terapia Visual pudiendo incorporar ahora Terapia Manual, Hidroterapia y Equinoterapia; sin importar etnia, sexo, edad o estrato social. Los clientes por tanto serán las EPS a las cuales se encuentre afiliada esta población (a través de sus padres, cuidadores y/o representantes legales) mediante el régimen contributivo, subsidiado o especial, a servicios de medicina prepagada, quienes tengan suscripciones a servicios de intermediación (Protegemos), o que manifiesten interés en adquirir el servicio por recursos particulares.

RENACER tiene claro sus objetivos de mercado y sus metas establecidas en lograr mínimo una participación en el mercado del 12,5% y vender como mínimo en el primer año 7500 eventos terapéuticos.

Las estrategias del Plan de Mercadeo principalmente están enfocadas en la fidelización de los clientes como factor diferenciador, que permita retener y generar pertenencia, resaltando el valor de los servicios, disminuyendo la incertidumbre aún en tiempos difíciles.

La realización del Plan le permitió clarificar entre otros aspectos: las EPS en los diferentes regímenes, a las que le quiere apostar para establecer relaciones comerciales (en función de su desempeño, cumplimiento y estabilidad administrativa), la necesidad de explorar otras fuentes o nichos de mercado como mujeres en embarazo, ginecólogos, perinatología, unidades de cuidado intensivo pediátrico, entre otros. Las estrategias contenidas en el plan son prácticas, flexibles y compartidas por el personal de RENACER LTDA; los ingresos proyectados por las ventas soportan de manera amplia la viabilidad de la ejecución de las mismas.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la aplicación de este plan de mercadeo, pues se convierte en una importante herramienta de gestión para potencializar el crecimiento no solamente en ingresos sino también en sucursales para ampliar la marca RENACER LTDA a toda la región. Además cuenta con 2 factores claves de éxito que es práctico y flexible y que su construcción fue compartida por el personal de la empresa.

Aplicar el plan de marketing estratégico que se propone (o al menos algunas de las estrategias), de manera sistemática y con estricto seguimiento

Sería importante que RENACER LTDA adquiriera un software de CRM, para caracterizar a los pacientes totalmente, para poder brindarles un servicio integral, personalizado y oportuno; logrando un mayor conocimiento de los pacientes y sus necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BALBÁS ORTEGA, María J. La formación permanente del profesorado ante la integración. Barcelona: PPU., 1994 p. 14-18.

BARCA G, Hidalgo y Otros. Medicina de la adolescencia. Atención integral. Madrid: Ergon, 2004 p. 58-65.

BARQUIN. Manuel. Dirección de hospitales. Interamericana Mc. Graw Hill. 7 ed., México: 2003 p. 17-24.

BURNS. Edward McNall. Enfermería Geriátrica. 3 ed., Morata. Madrid. 1999 p.85-88.

CENTRO DE ESPECIALISTAS EN SALUD INTEGRAL RENACER Ltda. Plataforma estratégica. Página Web Institucional. <http://www.renacerltda.com>

CORDERA Armando y Col. Administración de los Sistemas de Salud. Tomos I y II. México: 1999.

CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003 p. 58-63.

CYR, Donald; GRAY, Douglas. Marketing en la pequeña y mediana empresa. Bogotá: Norma, 2004 p. 156-162.

DUQUE, Edison. Curso Fundamentos de Administración: Función del Marketing. Soporte virtual. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Disponible en: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7\\_f.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%207/cap7_f.htm)

Entrevista a la diputada Laura Elena Martínez Rivera por Laskmana Sumano Arias, Canal del Congreso, el 17 de marzo de 2004

FERNANDEZ FERNÁNDEZ, Samuel. Formación de docentes de necesidades educativas especiales. Informe BIE (Bureau International d Education) Ginebra. UNESCO. 1999.

GÓMEZ B, Julio Cesar. Discapacidad en Colombia: Reto para la Inclusión en Capital Humano. Colombia Líder Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá: Abril, 2010. Disponible en: <http://www.colombialider.org/wp-content/uploads/2011/03/discapacidad-en-colombia-reto-para-la-inclusion-en-capital-humano.pdf>

GRAJALES G., Tevni. Tipo de investigación. <file:///A:/investipos.htm> (1 of 4)

GRAU RUBIO, Claudia. Educación de la deficiencia mental. Valencia: Promolibro, 1998, p. 325-328.

HOSPITAL USAQUEN E.S.E. Sector Salud. Bogotá Humana. Glosario

INDICADORES BÁSICOS Departamento del Cauca por municipio/región  
Secretaría Departamental de Salud. SIVIGILA: 2009

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. Quinta edición.  
Madrid: Prentice Hall, 2001, p. 534-537.

JONES Andrew. What is cardiopulmonary rehabilitation. Physiotherapy  
Rehab. Hearst surgery. Disponible en [www.dispomedica.de](http://www.dispomedica.de)

KOTLER Philip. BLOOM Paul. Mercadeo de Servicios Profesionales. Segunda  
edición. New Jersey: Paidós Empresa, 2002 p. 187

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México:  
Prentice Hall, 2003. p. 63

KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; GRANDE, Ildelfonso. Dirección de marketing.  
Edición del milenio. Madrid: Prentice Hall, 2000, p. 224

La Rehabilitación para Población en Condición de Discapacidad: Participación del  
Educador Físico en Equipos Interdisciplinarios. des-encuentros, 2011. vol 9, p 28-  
42

LÓPEZ HIGUERA, Amparo y Col. Servicio de Neurodesarrollo y  
Neurorehabilitación. Centro de Especialistas en Salud Integral RENACER Ltda.  
Mayo, 2009.

MAGAÑA HERNÁNDEZ, Marina. Dificultades escolares. Abordaje pediátrico.  
Citado por MUÑOZ CALVO, María Teresa, y Cols. Pediatría extrahospitalaria.  
Aspectos básicos en Atención Primaria. Madrid: Ergón, 2001, p.433.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología; guía práctica para elaborar  
diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2  
ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995 p. 78

MULLINS, Jhon. y Otros. Administración de marketing. 5 ed. México D.F.: Mac  
Graw Hill, 2007 p. 255

NARESH K. Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque aplicado.  
México: Pearson Educación, 2004. p. 80

NIETO LIGA, Victoria, y Otros. Reflexión sobre los proyectos educativos  
Institucionales y Guía para la construcción de planes operativos por parte de las  
Comunidades Educativas. Santa Fé de Bogotá: M.E.N., 1994, p. 24



PARRILLA Latas, Angeles. El profesorado ante la integración escolar: investigación y formación. Madrid: Cincel, 1992 p. 102

PEREZ, Fernando, QUINTANA, iñigo. y Col. Un modelo de hospital. Barcelona: Ars Médica, 2004 p. 516

PLAN NACIONAL DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD. Manual Operativo. Consejería Presidencial para la Política Social. Septiembre de 2002

PORTER, Michel E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor. Free Pr., 1998 p. 79

RESTREPO Ricardo, Cano Blanca Cecilia. Historia y filosofía de la rehabilitación. En: Rehabilitación en salud, una mirada médica necesaria. Universidad de Antioquia. 1995, p. 625

REYNOLDS, Maynard. Una perspectiva histórica: la entrega de educación especial para estudiantes con discapacidad y en situación de riesgo. vol. 10-6.: EEUU.: Rase, 1989, p. 247

RISUEÑO Alicia, Motta Iris. Trastornos específicos del aprendizaje. Una mirada neuropsicológica. Buenos Aires: Bonum, 2005, p. 56

ROA. Jairo, Bermúdez. Mary, Acero. Rafael, Serie Interamericana de Medicina, Neumología. Mc Graw- Hill, Interamericana. 2000, p. 101-103

ROMEU, Juan. Dificultades de los niños que son causa de fracaso escolar. En: El niño y la escuela. Dificultades escolares. Barcelona: Leartes, 1994, p.28

SORIANO, Claudio. El Plan de Marketing Personal. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1989. p. 25.

STAINBACK, Susan and STAINBACK, William Un solo sistema una única finalidad: la integración de la educación especial y la educación ordinaria. Siglo

TALAYA AGUEDA, Esteban. Principios de marketing. Madrid: Esic, 1997, p.42

TAMAYO TAMAYO. Mario. El proceso de la investigación científica: Fundación de Investigación. Manual de proyectos. Limusa: México 2001, p. 421

TORRES SERNA, Camilo. Mercadeo de Servicios de Salud. Administración para la salud aplicando teoría de sistemas. Catorse SCS: 1997, p.31

UNICEF. Estado Mundial de la Infancia 2013. Niños y Niñas con discapacidad. Disponible en: [http://www.unicef.org/spanish/sowc2013/files/SPANISH\\_SOWC2013\\_Lo\\_res.pdf](http://www.unicef.org/spanish/sowc2013/files/SPANISH_SOWC2013_Lo_res.pdf)