

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO PARA LA IPS, CRECIENDO LTDA.

CICLO II

LINA MARÍA GUTIÉRREZ REYES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA COHORTE X

BUCARAMANGA

2013

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----|
| Introducción | 101 |
| Planteamiento del Problema | 12 |
| Descripción del problema..... | 12 |
| Formulación del problema | 17 |
| Subpreguntas. | 17 |
| Objetivo General | 18 |
| Objetivos Específicos | 18 |
| Justificación | 19 |
| Delimitación | 21 |
| Contexto Organizacional | 22 |
| Historia..... | 22 |
| Portafolio de Servicios | 23 |
| Programa de educación integral | 23 |
| Programa de estimulación multisensorial | 23 |
| Programa para niños con desaprendizaje..... | 23 |
| Programa de integración escolar en el aula regular..... | 24 |
| Programa de familias gestantes | 24 |
| Programa de tratamiento individual | 24 |
| Estructura Organizacional | 25 |

| | |
|--|----|
| Misión..... | 26 |
| Visión | 26 |
| Objetivos Estratégicos..... | 26 |
| Estrategias de Mercadeo Utilizadas | 27 |
| Competencia..... | 27 |
| Marco Teórico..... | 30 |
| Ley 100 de 1993 | 30 |
| Estrategia..... | 31 |
| Marketing | 33 |
| Crecimiento | 34 |
| Diversificación | 35 |
| Estrategias de Mercadeo Implementadas por las IPS..... | 36 |
| Diseño metodológico de la investigación | 40 |
| Tipo de Investigación | 40 |
| Investigación mixta. Se realizara dos tipos de investigaciones en el estudio:..... | 40 |
| Unidad de análisis | 40 |
| Fuentes de Recolección de la Información | 41 |
| Técnicas de Recolección de Información..... | 41 |
| Tamaño de la Muestra | 42 |
| Variables..... | 43 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| Instrumentos | 47 |
| Encuesta a pacientes. | 47 |
| Encuesta a colegios y médicos. | 49 |
| Cliente incognito competencia. | 51 |
| Entrevista a profundidad..... | 54 |
| Triangulación de la información | 55 |
| Métodos de procesamiento..... | 55 |
| Cronograma..... | 56 |
| Presupuesto | 57 |
| Análisis | 58 |
| Pacientes..... | 58 |
| Mercados adicionales.. | 65 |
| Médicos | 65 |
| Colegios..... | 71 |
| Competencia..... | 76 |
| Audiomic. | 77 |
| Asopormen..... | 79 |
| Rehabilitemos. | 81 |
| Creciendo Ltda. | 83 |
| Resultados..... | 87 |

Nuevas líneas de negocio 90

 Terapia integral 90

 Capacitaciones y charlas a padres de familia (Instituciones y entidades)..... 90

 Asesoría de tareas 92

 Psicología y Psiquiatría infantil..... 92

 Alianzas comerciales (Médicos del gremio e instituciones educativas) 92

P&G Años anteriores 94

Margen bruto, operacional y neto del estado de resultados 95

Pronostico de ventas a 5 años 96

Conclusiones **¡Error! Marcador no definido.**

Bibliografía 100

Tabla de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Servicio de alta calidad - Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS..... | 13 |
| Tabla 2 Buena atención al cliente – Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS. | 14 |
| Tabla 3 Total ventas años 2005 al 2013..... | 15 |
| Tabla 4 IPS Rehabilitemos competencia de Creciendo Ltda. | 28 |
| Tabla 5 IPS Asopormen competencia Creciendo Ltda. | 28 |
| Tabla 6 IPS Audiomic competencia Creciendo Ltda..... | 29 |
| Tabla 7 IPS Nisa competencia Creciendo Ltda. | 29 |
| Tabla 8 Crecimiento empresarial | 34 |
| Tabla 9 Variable 1 - Encuesta..... | 43 |
| Tabla 10 Variable 2 - Encuesta..... | 44 |
| Tabla 11 Variable 1 - Entrevista | 45 |
| Tabla 12 Variable 2 - Entrevista | 46 |
| Tabla 13 Encuesta Pacientes Creciendo Ltda. | 48 |
| Tabla 14 Encuesta Colegios y Médicos | 50 |
| Tabla 15 Indicadores Cliente Incognito competencia - Creciendo Ltda..... | 51 |
| Tabla 16 Entrevista Socios - Creciendo Ltda. | 54 |
| Tabla 17 Cronograma de actividades..... | 56 |
| Tabla 18 Cuadro de presupuesto estimado para la investigación | 57 |
| Tabla 19 Grado de satisfacción que tiene del servicio prestado por Creciendo Ltda. | 58 |
| Tabla 20 Necesidades en las que le ha ayudado Creciendo Ltda. | 60 |
| Tabla 21 Otras necesidades en las que le puede ayudar Creciendo Ltda..... | 61 |
| Tabla 22 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de negocio - Pacientes | 62 |

| | |
|---|----|
| Tabla 23 Otras modalidades de negocio que puede prestar Creciendo Ltda. - Pacientes..... | 63 |
| Tabla 24 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Pacientes | 64 |
| Tabla 25 Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda. - Médicos..... | 65 |
| Tabla 26 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de servicio - Médicos . | 66 |
| Tabla 27 Nuevas modalidades de servicio - Médicos..... | 67 |
| Tabla 28 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos | 68 |
| Tabla 29 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos..... | 68 |
| Tabla 30 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio - Médicos | 70 |
| Tabla 31 ¿Por Qué?..... | 70 |
| Tabla 32 Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado - Colegios | 71 |
| Tabla 33 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 72 |
| Tabla 34 Modalidad de nuevos servicios - Colegios | 72 |
| Tabla 35 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 73 |
| Tabla 36 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 74 |
| Tabla 37 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio de Creciendo Ltda. - Colegios | 76 |
| Tabla 38 Ítems Mystery shopper..... | 77 |
| Tabla 39 Estadísticos Audiomic | 77 |
| Tabla 40 Estadísticos Asopormen..... | 79 |
| Tabla 41 Estadísticos Rehabilitemos | 81 |
| Tabla 42 Estadísticos Creciendo Ltda..... | 83 |
| Tabla 43 Ventajas frente a la competencia | 85 |
| Tabla 44 Desventajas frente a la competencia, llamadas periódicas a pacientes..... | 86 |
| Tabla 45 Desventajas frente a la competencia, buzón de sugerencias..... | 86 |

| | |
|--|----|
| Tabla 46 Desventajas frente a la competencia, Charlas educativas a padres..... | 86 |
| Tabla 47 Estrategia de divulgación..... | 86 |

Tabla de Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1 Servicio de alta calidad - Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS..... | 13 |
| Gráfica 2 Buena atención al cliente – Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS. | 14 |
| Gráfica 3 Organigrama Creciendo Ltda..... | 25 |
| Gráfica 4 Grado de satisfacción que tiene del servicio prestado por Creciendo Ltda. | 59 |
| Gráfica 5 Necesidades en las que le ha ayudado Creciendo Ltda..... | 60 |
| Gráfica 6 Otras necesidades en las que le puede ayudar Creciendo Ltda..... | 61 |
| Gráfica 7 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de negocio - Pacientes | 62 |
| Gráfica 8 Otras modalidades de negocio que puede prestar Creciendo Ltda. - Pacientes..... | 63 |
| Gráfica 9 Cómo puede llegar a Creciendo Ltda. a diversificarse - Pacientes..... | 64 |
| Gráfica 10 Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda. - Médicos..... | 66 |
| Gráfica 11 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de servicio - Médicos | 66 |
| Gráfica 12 Nuevas modalidades de servicio - Médicos..... | 67 |
| Gráfica 13 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos | 68 |
| Gráfica 14 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos..... | 69 |
| Gráfica 15 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio - Médicos | 70 |
| Gráfica 16 ¿Por Qué?..... | 70 |
| Gráfica 17 Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado - Colegios | 71 |
| Gráfica 18 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 72 |
| Gráfica 19 Modalidad de nuevos servicios - Colegios | 73 |
| Gráfica 20 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 74 |
| Gráfica 21 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios | 75 |
| Gráfica 22 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocios - Colegios | 76 |

| | |
|--|----|
| PROYECTO CRECIENDO LTDA. | 10 |
| Gráfica 23 Presentación y protocolo - Audiomic | 78 |
| Gráfica 24 Instalaciones y material de trabajo - Audiomic | 78 |
| Gráfica 25 Servicio - Audiomic | 78 |
| Gráfica 26 Audiomic media general de servicio..... | 79 |
| Gráfica 27 Presentación y protocolo - Asopormen..... | 79 |
| Gráfica 28 Instalaciones y material de trabajo - Asopormen..... | 80 |
| Gráfica 29 Servicio - Asopormen | 80 |
| Gráfica 30 Asopormen media general | 80 |
| Gráfica 31 Presentación y protocolo - Rehabilitemos | 81 |
| Gráfica 32 Instalaciones y material de trabajo - Rehabilitemos | 82 |
| Gráfica 33 Servicio - Rehabilitemos..... | 82 |
| Gráfica 34 Rehabilitemos media general | 82 |
| Gráfica 35 Presentación y protocolo - Creciendo Ltda..... | 83 |
| Gráfica 36 Instalaciones y materia de trabajo - Creciendo Ltda..... | 83 |
| Gráfica 37 Servicio - Creciendo Ltda. | 84 |
| Gráfica 38 Creciendo Ltda. media general | 84 |

Introducción

El presente proyecto de grado trata del diseño de estrategias para la reinversión del servicio de atención de niños con problemas cognitivos y no cognitivos, teniendo en cuenta el ambiente de desarrollo del sector salud. En este sentido, se analizan los antecedentes de Creciendo Ltda., como centro de atención integral para la familia y el niño, y se diagnostica su situación actual, con el fin de identificar las causas de la involución que ha presentado el negocio en los últimos años.

De acuerdo con lo anterior, es de suma importancia concebir la prestación de este tipo de servicios como un negocio integral, sensible a las necesidades básicas de las personas y consciente de la importancia de las alianzas con el estado como garante de la salud pública. No obstante, se deben considerar las limitaciones que implica el modelo de gestión del gobierno Colombiano, donde el sector salud es cada vez más sensible a recortes presupuestales, haciendo que la relación costo beneficio no sea valorada, y que el cubrimiento sea mínimo e indiferente a la calidad, yendo en detrimento de la atención al ciudadano.

Todos los factores relevantes antes mencionados y otros tantos que serán tratados en el presente estudio, así como los riesgos internos y externos implícitos en el desarrollo estratégico de Creciendo Ltda. serán gestionados y entendidos como oportunidades para establecer un nuevo modelo que le permita comprender la dinámica del sector y anticiparse a las necesidades de sus stakeholders, es decir, un modelo que impulse la innovación permanente, garantizando la sostenibilidad exitosa en el mercado.

Planteamiento del Problema

Descripción del problema

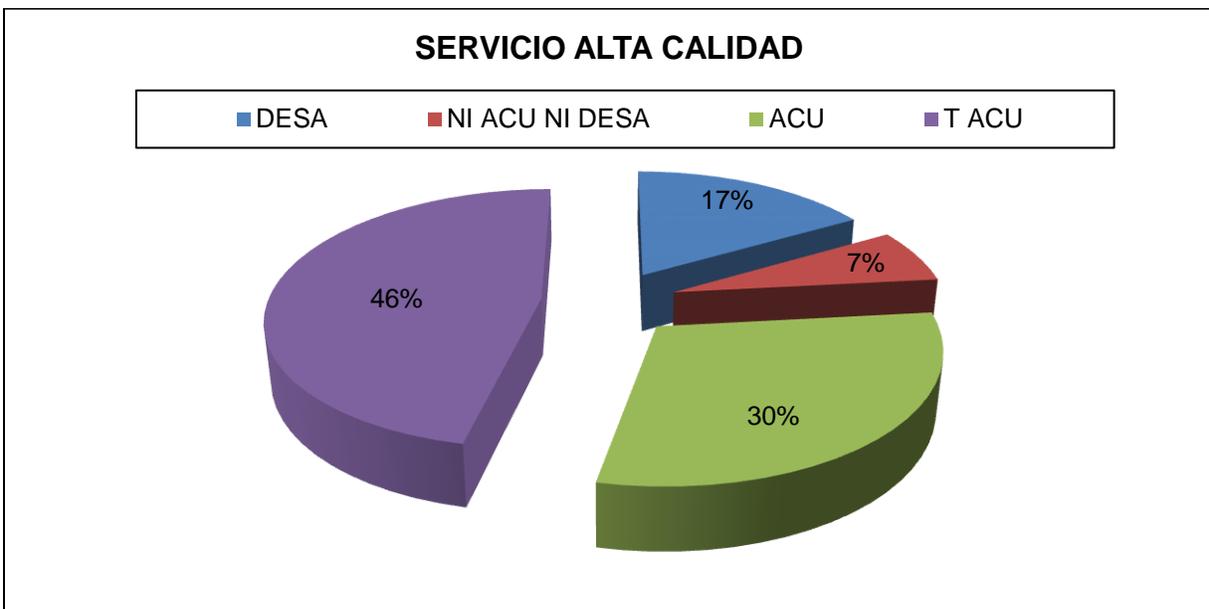
Creciendo Ltda. es un centro de atención integral para la familia y el niño, especialmente orienta sus servicios a la atención de niños con problemas cognitivos y no cognitivos. Se encuentra en el mercado desde 1992 y a lo largo de estos años se ha mantenido en el mercado como la IPS con mayor posicionamiento en el sector salud de Bucaramanga, atendiendo a las familias bumanguesas y santandereanas con un amplio portafolio de servicios y con dos diferentes tipos de clientes: 1. Particulares y 2. Aquellos remitidos por los convenios con EPS.

La mayor demanda de servicios de Creciendo Ltda. ha sido resultado de los convenios con las EPS de la ciudad. Con una tarifa promedio a la del sector, Creciendo Ltda. atiende a sus pacientes con una mejor calidad en comparación con la calidad de los servicios prestados por la competencia. Lo anterior se evidencia en los estudios realizados al cliente interno de la entidad, en el cual se indaga la satisfacción y calidad de la atención de las IPS que conocen y en los que han sido tratados anteriormente de llegar a Creciendo Ltda.

En el estudio realizado en el 2011, de una muestra encuestada de 30 clientes, quienes el 57% de ellos también han sido atendidos en otras IPS como: Payana, cortijo, juanelas, y neurodesarrollo, se preguntó la ventaja competitiva que tiene Creciendo frente a estas IPS, obteniendo como mayor resultado, los servicios prestados de alta calidad /personalizados y la buena atención al cliente (Ver tabla 1 y 2)

| Descripción | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Desacuerdo | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | NS/NR | 2 | 6,7 | 6,7 | 23,3 |
| | Acuerdo | 9 | 30,0 | 30,0 | 53,3 |
| | Total Acuerdo | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

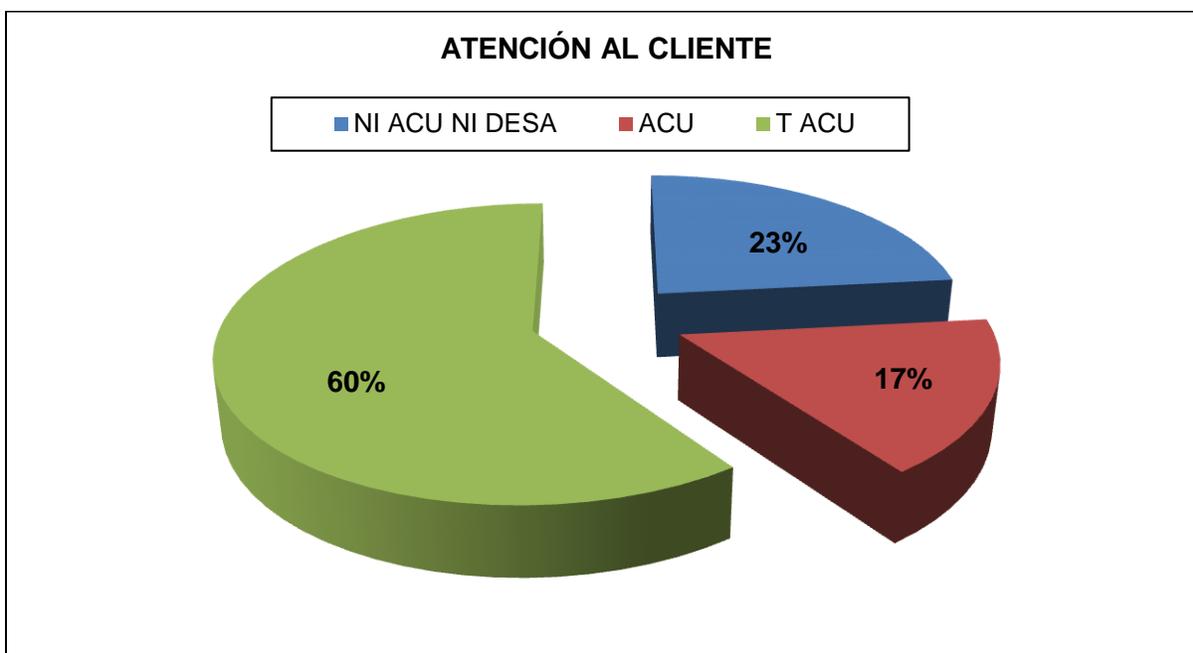
Tabla 1 Servicio de alta calidad - Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS.



Gráfica 1 Servicio de alta calidad - Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS.

| Descripción | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-------------|----------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | NS/NR | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | Acuerdo | 5 | 16,7 | 16,7 | 40,0 |
| | Total Acuerdo | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Tabla 2 Buena atención al cliente – Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS.



Gráfica 2 Buena atención al cliente – Resultado ventaja competitiva frente a otras IPS.

La tabla 1 y 2 refieren los resultados del estudio realizado, donde se evidencia que para los clientes atendidos por Creciendo Ltda. Que han podido comparar la atención de los diferentes tratamientos, la calidad y la atención al cliente son la ventaja competitiva de la entidad comparada con la competencia.

Por otra parte Creciendo Ltda. también ofrece a sus clientes particulares una tarifa más alta, brindando el mismo servicio de calidad, pero con la diferencia de la terapia personalizada, la cual es poca representativa en cuanto a volumen de pacientes en la entidad.

Creciendo Ltda. por lo general ha dependiendo de un solo cliente, en este caso una sola EPS, la cual terminó su contrato con la IPS a principios del 2013, situación que produjo la pérdida de clientes, perdida de entrada de dinero y por consiguiente pérdida en las utilidades y en la rentabilidad de la entidad a pesar de ser los más posicionados y ofrecer servicios de alta calidad a sus pacientes.

Realizando un análisis de los últimos 10 años, Creciendo Ltda. presentó un incremento en las ventas entre año y año (ver tabla 3)

| VENTAS 2005 - 2013 | |
|---------------------------|---------------------|
| AÑO | VENTAS |
| 2005 | \$ 87,546 |
| 2006 | \$ 105,340 |
| 2007 | \$ 115,824 |
| 2008 | \$ 211,839 |
| 2009 | \$ 222,060 |
| 2010 | \$ 251,722 |
| 2011 | \$ 218,466 |
| 2012 | \$ 248,499 |
| 2013 | \$ 65,600 |
| TOTAL | \$ 1,526,898 |

Tabla 3 Total ventas años 2005 al 2013 – Cifras en miles de pesos

Siendo en algunos años más representativos debido al ingreso de nuevos contratos con EPS y entidades como sanitas, sura, electricadora, y capruis. Pero a finales del 2013 debido a la ley 1438 y la reforma de la salud, en donde se manifiestan 4 ejes principales los cuales son: 1. La configuración de un fondo único de servicios, llamado Salud Mía, el cual tiene como propósito menor intermediación en los servicios de salud, pagados de manera más expedita, exista flujo sin problemas y evite la cartera en los hospitales, 2. El plan de beneficios: El cual cubre todo el tratamiento que debe prestarse para atender a los colombianos en los eventos de salud, también se pretende prestar el servicio integral el cual evite las tutelas, 3. El cambio y transformación de las EPS, en gestores de salud, es decir ya no manejan los recursos del sistema sino su función netamente es gestionar el riesgo de salud, de la población con una atención de mejor calidad, 4. Una organización territorial de los servicios, es decir que cada vez más existan redes cerca al lugar de residencia y sean capacitadas, con calidad y oportunidad.

Debido a variables como el punto 1 y 3, la transformación en los servicios de las EPS, estas también realizaron ajustes internos en donde asignaron los servicios externos de salud, a una sola institución, situación en la que se vio afectada Creciendo Ltda.

A lo largo de los años la IPS Creciendo Ltda. no se ha preocupado por diversificar su portafolio y tampoco por diseñar otras estrategias para ofrecer sus servicios en el mercado, estrategias que lleven al crecimiento de la entidad, a solidificarse, a expandir su visión, a diversificar sus servicios en mercados potenciales que requieren de la atención de expertos en el trato y desarrollo de niños con problemas cognitivos y no cognitivos en la ciudad de Bucaramanga. Y finalmente, a evitar el estancamiento, el cual se evidenció en la entidad a pesar

de tener 25 años de experiencia el mercado. Por el contrario de todo lo anteriormente mencionado, su estrategia se basa netamente en el voz a voz de los clientes atendidos.

De acuerdo con lo anterior y a la situación presentada en la entidad, es importante responder a la siguiente interrogante de investigación:

Formulación del problema

¿Qué estrategias pueden implementarse en Creciendo Ltda. que permitan incrementar los ingresos, las utilidades y la rentabilidad de la entidad?

Subpreguntas.

¿Qué otros servicios está en capacidad de ofrecer la IPS Creciendo Ltda., complementarios al portafolio de servicios que ofrece actualmente?

¿Cuáles son las necesidades que presenta el mercado de familias con niños con problemas cognitivos y no cognitivos en la ciudad de Bucaramanga?

¿Existe un mercado adicional que pueda ser atendido por Creciendo Ltda., que pueda requerir de los servicios y experiencia de la entidad?

¿Cuáles son las fortalezas de Creciendo Ltda. y de las tres IPS que constituyen sus principales competidores en Bucaramanga?

¿Cuáles son las estrategias para ofrecer sus servicios que utilizan las principales IPS que constituyen la competencia de la IPS Creciendo Ltda.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar nuevas líneas de negocio que pueden implementarse en la IPS Creciendo Ltda. que permitan incrementar los ingresos, las utilidades y la rentabilidad de la entidad.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades que presenta el mercado de familias con niños con problemas cognitivos y no cognitivos en la ciudad de Bucaramanga.
- Identificar los mercados adicionales que pueden ser atendidos por Creciendo Ltda., que puedan requerir de los servicios y experiencia de la entidad.
- Analizar cuales otros servicios está en capacidad de ofrecer la IPS Creciendo Ltda., que sean complementarios al portafolio de servicios que ofrece actualmente.
- Analizar el modelo de diversificación del portafolio de servicios como estrategia a implementar en la entidad.
- Identificar las fortalezas de Creciendo Ltda. y de las tres IPS que constituyen sus principales competidores en Bucaramanga y a su vez conocer las estrategias que utilizan para ofrecer sus servicios.
- Establecer las posibilidades de crecimiento en términos de ingresos, utilidades, rentabilidad en un 10% para el año 2016.

Justificación

Esta investigación es pertinente e importante debido a que la IPS Creciendo Ltda. Necesita de un estudio que permita analizar la estrategia ideal, requerida por la entidad, para el crecimiento de la misma, el cual no se ha dado a pesar de los años que lleva en el mercado. De igual forma es fundamental para el incremento en las ventas, utilidades y la rentabilidad que disminuyó en los últimos años.

La preocupación de los socios y dueños de Creciendo Ltda., por el descenso en los ingresos y en la poca evolución que debió ser adquirida en la IPS a lo largo de los años de experiencia, han generado la inquietud de realizar un estudio que permita definir estrategias que abarquen nuevos mercados y que permitan ser más atractivos que la competencia.

Las estrategias que sean propuestas por la investigación además de ayudar a la situación actual de la entidad también pueden beneficiar el sector educativo ya que a través de la experiencia que tiene Creciendo Ltda., puede orientar y capacitar cada vez más al personal educativo en el manejo de niños con déficit de atención o problemas no cognitivos y detectar problemas en el aula y a su vez mejorar el ambiente en el núcleo familiar en el que se encuentran.

Por lo tanto esta investigación pretende identificar las estrategias que deben ser implementadas en Creciendo para la ciudad de Bucaramanga, para que sean realizadas y

permita mejorar la situación actual de la entidad, incremente su participación en el mercado a través de nuevas líneas de negocio y logre la rentabilidad esperada por la IPS.

Delimitación

Esta investigación se realizara a una muestra de clientes atendidos en Creciendo Ltda. y a una muestra representativa del mercado. La aplicación del estudio será exploratorio con una sola medición en el tiempo.

Contexto Organizacional

Historia

Mediante la escritura pública No. 5854 del 21 de Diciembre de 1992, se realizó la constitución de la sociedad “CRECIENDO LTDA” Donde inició funcionamiento en la carrera 32 No. 44 – 80 de Bucaramanga, y nació gracias a la necesidad que había en la ciudad de tener un lugar donde se prestara un servicio integrado de terapia física, psicología y ocupacional el cual no existía en el momento y aquellos lugares que prestaban el servicio integrado eran entidades públicas o clínicas de poco agrado para los niños. Inicialmente Creciendo Ltda. prestaba servicios de 4 terapistas (2 físicas, una doctora y una ocupacional) y con los años se vio la necesidad de integrar la fonoaudióloga.

Creciendo Ltda., es una institución prestadora de servicios de salud que actualmente se encuentra ubicada en la calle 45 # 34 – 57 de Bucaramanga. Su servicio se centra en la atención integral para la familia y el niño, manejo, mejoramiento de problemas cognitivos y no cognitivos que produzcan discapacidad o alteraciones en el funcionamiento normal del ser humano Actualmente cuenta con 10 colaboradores capacitados en el cuidado y manejo de niños y adultos con déficit cognitivos y no cognitivos, a los que se les prestan los servicios de terapia física, ocupacional y fonoaudiología.

Portafolio de Servicios

Programa de educación integral

Busca mejorar la capacidad de aprendizaje mediante la motivación y estimulación del desarrollo: cognitivo, de lenguaje, social y del área sensorio-motora, de acuerdo a una evaluación realizada de manera precisa a cada paciente, teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrolla el niño (escuela, familia y comunidad). Empleando terapias físicas, ocupacional y de lenguaje al igual que ejercicios de rehabilitación, musicoterapia, hidroterapia y psicopedagogía.

Programa de estimulación multisensorial

En este programa se asegura que el niño este recibiendo experiencias que beneficien su desarrollo y maduración cerebral, mediante una nutrición adecuada, juegos, juguetes, cuidados y programas que ayuden a las familias. Está dirigido a niños desde los dos meses hasta los cuatro años.

Programa para niños con disaprendizaje

Mediante este programa se busca proporcionar soluciones a las diferentes alteraciones en los procesos de aprendizaje, mejorando las capacidades gruesas y finas incrementando la función motora, como base del proceso de aprendizaje. Igualmente estimulamos el área cognitiva de acuerdo al nivel académico y la edad mental del niño. Todo esto siempre con el fin de orientar e involucrar a los padres y al colegio dándoles pautas para optimizar el aprendizaje del niño.

Programa de integración escolar en el aula regular

Nuestro objetivo principal es integrar al niño con deficiencia, discapacidad y minusvalía en el aula regular de clase mediante un trabajo conjunto de apoyo terapéutico, un apoyo al establecimiento educativo y apoyo a la familia.

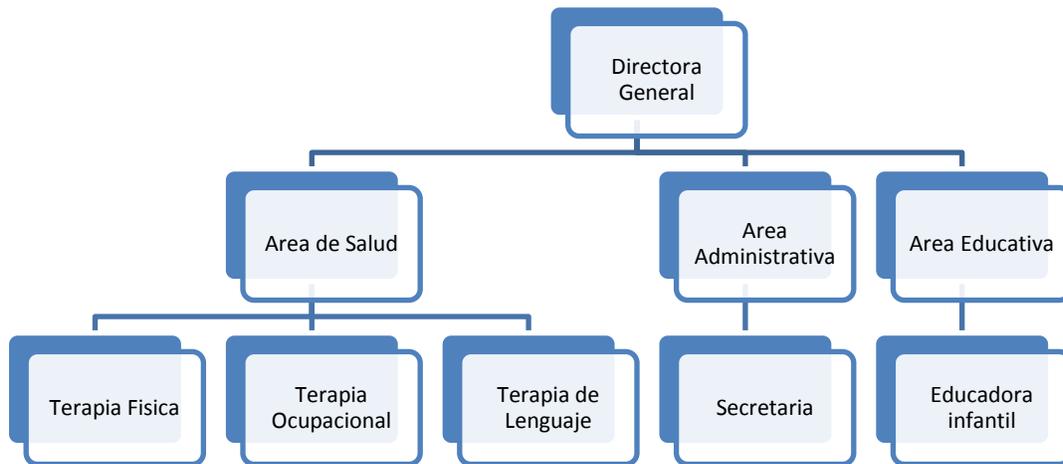
Programa de familias gestantes

Este programa contribuye al acondicionamiento físico y emocional de la pareja frente a los cambios que suceden en la gestación y el nacimiento de un nuevo ser, mediante técnicas de respiración, relajación, cuidados, ejercicios físicos, gimnasia y estimulación intrauterina.

Programa de tratamiento individual

Alcanzar la mayor funcionalidad del paciente de acuerdo al caso teniendo como meta su desempeño dentro de la sociedad. Está diseñado para pacientes que solo requieren un área específica de rehabilitación.

Estructura Organizacional



Gráfica 3 Organigrama Creciendo Ltda.

Misión

Creciendo es una empresa enfocada a lograr el desarrollo óptimo de sus pacientes a nivel social, familiar, físico, emocional, intelectual y espiritual, mediante profesionales especializados y un trato personalizado que permita suplir las expectativas de todos sus pacientes.

Visión

Creciendo llegara a ser una institución líder a nivel Nacional en la prestación de servicios de rehabilitación integral de alta calidad, mediante una excelente atención y la constante capacitación de sus profesionales, con el fin de estar siempre a la vanguardia y ofrecer las mejores herramientas brindándole una mejor calidad de vida a sus pacientes.

Objetivos Estratégicos

- Utilizar modelos de atención de excelente calidad para los pacientes.
- Mantener actualizadas las herramientas empleadas en cada servicio, con el fin de ser pioneros dentro del mercado.
- Capacitar constantemente al personal en temas relacionados con la atención y el servicio.
- Crear estrategias de fidelización que fortalezcan los lazos con nuestros pacientes (pacientes y convenios con médicos, empresas e instituciones en general)
- Generar una comunicación horizontal y asertiva entre el cliente y el personal de creciendo.
- Generar visitas y nuevos convenios a nivel nacional que permitan ampliar los horizontes de creciendo.
- Posicionar la marca mediante actividades comerciales y de mercadeo directas o masivas.
- Fortalecer nuestro posicionamiento en redes sociales.

Estrategias de Mercadeo Utilizadas

Creciendo Ltda. es una entidad que no acostumbraba tener estrategias de mercadeo ni de divulgación o promoción de la entidad, pero a raíz de la pérdida de clientes en el año 2013, reestructuró su plan estratégico, obteniendo como estrategias de mercadeo lo siguiente:

- Brochure: Portafolio descriptivo de los servicios de creciendo a manera impresa para ser entregados a los clientes potenciales y clientes actuales.
- Plan de Referidos: Para el 2014 se implantará el plan de referidos para los clientes que ya han sido atendidos por la entidad y recomiendan a un nuevo paciente. Este constara de premios y obsequios para la persona que refirió un nuevo paciente.
- Benchmarking: Análisis de la entidad y de la competencia a través de un mystery shopper o cliente incognito en donde se evalúan variables como servicio y target de la competencia.
- Página Web: En el año 2011 se creó la página web de la entidad, www.creciendo.co, herramienta fundamental para la divulgación y/o información de los clientes potenciales.

Competencia

Actualmente Creciendo Ltda. no cuenta con una información detalla que le permita conocer la participación con la cuenta actualmente en el mercado, por consiguiente tampoco conoce la de la competencia y el sector. Por otra parte sí cuenta con datos fundamentales en cuanto al servicio prestado y la ventaja competitiva que tiene su competencia directa la cual se muestra a continuación: (Ver tabla 4)

| ÍPS | Ítem | Valorización | Observaciones |
|---------------|-----------------------|---------------------------|--|
| Rehabilitamos | Atención telefónica | 3 | Sobresalen por infraestructura |
| | Instalaciones | 5 | No tienen atención, no cuentan con una pagina |
| | Medios informativos | 1 | Se encuentran en cambios, no tienen portafolio |
| | Servicios | 4 | Sus servicios y paquetes no son atractivos |
| | Valor terapia | 15000 y 25000 a domicilio | |
| | Presentación personal | 4 | |
| | Valores agregados | Infraestructura | Material del servicio es nuevo y tecnológico |

Tabla 4 IPS Rehabilitemos competencia de Creciendo Ltda.
 Fuente: Plan de mercadeo, Creciendo Ltda. 2013

| IPS | Ítem | Valorización | Observaciones |
|-----------|-----------------------|-----------------------------------|---|
| Asopormen | Atención telefónica | 4 | Target, personas de estratos medio y bajo |
| | Instalaciones | 3 | Manejan equino terapia e hidroterapia |
| | Medios informativos | 1 | |
| | Servicios | 4 | |
| | Valor terapia | 12000 | Costos de la terapia son: \$12000 media hora / equino terapia e hidroterapia: \$60000 |
| | Presentación personal | 3 | No cuentan con medios informativos |
| | Valores agregados | Posicionamiento en estratos bajos | Equipos de calidad media |

Tabla 5 IPS Asopormen competencia Creciendo Ltda.

| IPS | Ítem | Valorización | Observaciones |
|------------|-----------------------|------------------------------|---|
| Audiomic | Atención telefónica | 1 | Instalaciones, equipos y material didáctico viejo |
| | Instalaciones | 3 | Salones no son acogedores |
| | Medios informativos | 2 | |
| | Servicios | 3 | |
| | Valor terapia | 30000 a 120000 diez terapias | Valorización y valor de la terapia: \$30000 c/u - descuentos por el número de terapias y paquetes, ejemplo: 3 sesiones \$50000 y 10 sesiones \$120000 |
| | Presentación personal | | |
| | Valores agregados | Ubicación | |

Tabla 6 IPS Audiomic competencia Creciendo Ltda.

| IPS | Ítem | Valorización | Observaciones |
|------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| Nisa | Atención telefónica | 2 | Excelente ubicación y atención |
| | Instalaciones | 5 | Material nuevo |
| | Medios informativos | 4 | Creación de la página y marketing virtual |
| | Servicios | 4 | |
| | Valor terapia | 30000 | Valor de la terapia por 1 hora / no manejan paquetes |
| | Presentación personal | 5 | |
| | Valores agregados | Ubicación e infraestructura | |

Tabla 7 IPS Nisa competencia Creciendo Ltda.

Marco Teórico

Con el fin de argumentar el estudio, se tienen algunos conceptos y definiciones relevantes que pueden ser clave para el desarrollo de la investigación y base para su fundamentación.

Ley 100 de 1993

Decreta: Artículo 156: “Las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud”

De otra parte del mismo artículo, de la ley 100 establece: “La Seguridad Social Integral es un conjunto de instituciones, normas y procedimientos. De que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.”

¹Son funciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley.

“Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia, y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además

¹ SuperSalud –Instituciones prestadoras de servicio de salud naturaleza privada, Marco Normativo

propenderán por la libre competencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios, y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, entre asociaciones o sociedades científicas, y de profesionales o auxiliares del sector salud, o al interior de cualquiera de los anteriores, que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud, o impedir, restringir o interrumpir la prestación de los servicios de salud. “

Estrategia

La definición de estrategia orienta a la IPS Creciendo Ltda., más a fondo, a dirigir sus destrezas y experiencia en los mercados potenciales que aún no han sido explorados por la entidad.

El panorama general en el campo de la dirección estratégica se orienta a explicar las causas por las cuales algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan, manteniendo entre ambos tipos de organizaciones elementos comunes. Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996; Hill & Jones, 2005). La delimitación del campo se orienta a sugerir que las estrategias inicialmente comprendidas como acciones que los gerentes toman para alcanzar metas (una o varias) de la organización, son las causantes que generan un impacto importante en el desempeño.

El propósito de la estrategia tiene como fin generar una meta particular o dominante: El logro de un desempeño superior al de los competidores, el cual al ser alcanzado representa una “ventaja competitiva” para la firma que la ha logrado (Johnson et al, 2006). Este desempeño superior suele identificarse en términos de la rentabilidad de una organización en relación con otras que se encuentran en el mismo tipo de negocio.

De acuerdo con Ansoff (1965) la meta orientadora de la firma debe ser la maximización de los retornos económicos. En Copeland et al (1996), la medición más apropiada resultaría ser el rendimiento sobre el capital invertido, de forma que una organización tiene ventaja competitiva, si esta medición es mayor al valor promedio de las empresas de la industria en la que ella se encuentra. Así, en el campo de la dirección estratégica, la pretensión es la identificación y descripción de las acciones o estrategias (las causas) para lograr mejores rentabilidades o rendimientos que sus competidores de industria (las consecuencias). Allí, dentro de las variables que intervienen en el proceso formador de la estrategia suelen reconocerse los precios de los bienes y servicios, los precios de los insumos y las estructuras de costos (lo cual resulta en un reconocimiento al papel de la tecnología), las preferencias de los consumidores y compradores, y las dotaciones de recursos y capacidades de las firmas, las cuales conducen a un denominado “modelo de negocios”. De acuerdo con Hill & Jones (2005), un modelo particular resulta pretendido por los gerentes y su estrategia es el conjunto de acciones que tales agentes toman para ejecutar este modelo específico de negocios.

Por su parte Mintzberg et al (1998, 299) sugieren que el verdadero foco del campo es la elección estratégica, cómo encontrarla y dónde encontrarla, o cómo crearla cuando no puede ser encontrada y luego cómo explorarla.²

Marketing

La definición y concepto de Marketing es de gran importancia puesto que la IPS Creciendo Ltda., no ha diseñado estrategias de mercadeo necesarias para darle valor a la marca y a los servicios prestados para sus clientes. Como se evidenció en el planteamiento del problema, su estrategia se basa netamente en el voz a voz, debido a la buena calidad en el servicio pero no en un plan de marketing diseñado estratégicamente como herramienta necesaria.

Basándose en Philip Kotler existen 3 tipos de marketing, el marketing 1, 2 y 3. “El marketing 1 es aquel que llega a la mente del cliente y así los consiguen, el marketing 2, llega al corazón del cliente, puesto que se sabe mucho acerca de él y la empresa trata de acercarse y servirle. Ahora bien, el marketing 3, dice que conocer al cliente es mucho más que una persona interesada en un producto o servicio que puede brindársele. Es decir, ellos no solo quieren vender lo que el cliente quiere de la mejor forma posible, sino que también quieren asegurarse de entender el mundo en el que ellos viven. Deben demostrar que buscan hacer una diferencia y un mundo mejor.”³

² La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación al futuro. Vol. XVIII (2)

³ Entrevista a Philip Kotler - <http://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y>

Es en este punto donde Creciendo Ltda. debe ubicarse a través de la estrategia, generando entre sus pacientes y clientes que es de gran importancia para la IPS la mejoría y evolución del paciente con el tratamiento prestado por ellos.

Crecimiento

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades que le permitan estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento integral). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa (oportunidades de diversificación del crecimiento). (Ver tabla 4).

| Crecimiento intensivo | Crecimiento integral | Crecimiento mediante diversificación |
|------------------------------|-----------------------------|---|
| - Penetración en el mercado | - Integración directa | - Diversificación concéntrica |
| - Desarrollo del mercado | - Integración inversa | - Diversificación horizontal |
| - Desarrollo del producto | - Integración horizontal | - Diversificación conglomerada |

Tabla 8 Crecimiento empresarial

Fuente: Foro de economías – Kotler

Diversificación

La diversificación es un medio por el que una empresa se expande a partir de su actividad principal en otros mercados de productos (Aaker 1980, Andrews 1980, Berry 1975, Chandler 1962, Gluck, 1985). La investigación demuestra la gestión empresarial participando activamente en la diversificación de actividades. Rumelt (1986) encontró que en 1974 sólo el 14 por ciento de las empresas Fortune (500 empresas), operan como empresas individuales y el 86% operan como negocios diversificados.

Estos son algunos de los principales beneficios de la estrategia de diversificación. Diversificación, tamaño de la empresa, y compensaciones de ejecutivos están altamente correlacionados, de este modo la diversificación proporciona beneficios a los ejecutivos ya que al motivarse por potencializarla, de igual modo se incrementa su compensación o remuneración (Hoskisson y Hitt, 1990), Sin embargo cabe decir que los directivos no admiten totalmente que la diversificación pueda llegar a incrementar su compensación, sino por el contrario lo ven como una forma de mayor esfuerzo de trabajo personal a diferencia de lo percibido por lo accionistas.

La diversificación también puede dar lugar al problema del riesgo moral, la posibilidad de que la gente va a alterar su comportamiento después de formalizar un contrato, como en un conflicto de interés, proporcionando un seguro para los gerentes que tienen invertido en las habilidades específicas en firme, y tienen un interés en la diversificación de distancia una cierta cantidad de riesgo específico firme y pueden mirar a la diversificación como una forma de compensación (Amihud y Lev 1981, Bhide 1993). Aunque puede ser necesaria para una empresa para reducir el riesgo específico de la empresa para construir relaciones con los proveedores y

empleados, sólo los altos directivos pueden decidir cuál es la cantidad correcta de la diversificación como seguro (Bhide 1993).

Estrategias de Mercadeo Implementadas por las IPS

Gracias al desarrollo del mercadeo, algunas entidades se han basado en la teoría de esta área, la cual es influyente en todo tipo de empresa y/o entidad como lo es en este caso. Para esto citamos ejemplos de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), quienes han implementado el uso de las cuatro clásicas P, las cuales son:

- Producto (Servicio)
- Precio (Valor económico)
- Plaza (Ubicación)
- Promoción (Comunicación)

A continuación se evidencian algunas IPS que han desarrollado una mentalidad de mercadeo en cuanto a su estrategia.

IPS Centro de Rehabilitación Integral: Ubicada en la ciudad de Bucaramanga y adquirido por la Corporación universitaria de Santander UDES, ha implementado estrategias de mercadeo como⁴:

- Servicio: Prestación de servicio de salud, teniendo como principal actividad, la promoción de la salud y la prevención de enfermedades que generen una discapacidad, ofreciendo servicios de Fisiatría, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología.

⁴ Investigación: Estrategias de marketing centro de rehabilitación integral IPS UDES

- Tarifa: Competitiva del mercado
- Ubicación: Universidad UDES, lagos del cacique
- Distribución: Venta directa
- Comunicación:
 - Diseño del Brief de la empresa: Plegable informativo distribuido en los barrios aledaños al campus universitario lagos del cacique.
 - Publicidad exterior en el campus: Actualización de los recuadros informativos de la universidad con los beneficios de la IPS.
 - Exposición de marca: Integración en la semana de la salud con un stand.
 - Merchandising: Plegables informativos de los servicios prestados por la IPS y de su presencia en la semana de la salud.
 - Sistema de puntos a través de la cartelización
 - Publicidad radial: Pauta en radio
 - Correo directo

Unidad Médica Progreseemos: Ubicada en Cali⁵

- Servicio: Presta servicios de consulta médica general, laboratorio clínico, fisioterapia, odontología, estética facial y corporal.
 - Posicionamiento: Atención ágil y oportuna, calidad en el servicio, experiencia en el sector, resultados confiables, personal calificado, dedicación en la atención de los usuarios, variedad del portafolio de servicios.

⁵ Plan de mercadeo unidad médica progreseemos

- Tarifa: Flexibles a los cambios del mercado y competitivas, obteniendo el 15.4% de la participación del mercado.
 - Estrategias implementadas: Conservar el nivel de precios durante el 2010 en servicios de medicina general, laboratorio clínico, odontología, estética facial y corporal. Utilizar precios del servicio de fisioterapia en un 20% menos que el actual para el año 2010.
- Ubicación: 40 puntos de referencia en la ciudad de Cali
- Distribución: Venta directa, páginas amarillas
- Promoción:
 - Realizar promociones en los servicios de servicios de medicina general, laboratorio clínico, odontología, estética facial y corporal, en la tercera semana para cada uno de los meses del año.
 - Ofrecer descuentos para los clientes que lleven referidos en el año 2010.
 - Reactivar jornadas de salud con precios especiales, 2 veces al mes, comunicadas por medios impresos, tele mercadeo los 4 días hábiles de cada mes y ubicación de un pendón.
 - 10% de descuento por medio de bonos a los clientes que lleven referidos.
 - Publicidad:
 - Enfocar un mensaje publicitario para que los usuarios perciban la seguridad de su salud, la cual está en buenas manos, por experiencia y calidad de los servicios.
 - Contactar una agencia publicitaria para el diseño de piezas y campañas.
 - Pautas en revistas especializadas de la salud.
 - Pendones informativos dentro de las instalaciones de la unidad médica.
 - Tarjetas de presentación con los servicios, horarios y números de contacto de la unidad médica.

Todas las definiciones plasmadas anteriormente, reflejan la importancia de la estrategia y el mercadeo como base para la reestructuración de la IPS y como ayuda idónea para la problemática que presenta Creciendo Ltda. actualmente. La buena lectura que se haga de los conceptos anteriores, podrá ayudar a que se diseñen estrategias interesantes que permitan mejorar la situación actual de la IPS, a incrementar las ventas y por consiguiente al crecimiento de la misma.

Diseño metodológico de la investigación

Tipo de Investigación

Investigación mixta. Se realizara dos tipos de investigaciones en el estudio:

Estudio cuantitativo de carácter concluyente, ya que se quiere conocer las necesidades que presenta el mercado del sector salud en cuanto a IPS se refiere y los referentes que se encuentran directa o indirectamente relacionados con el servicio prestado por la institución. Este tipo de estudio se realizará a los pacientes de Creciendo Ltda. sean particulares o por convenios de EPS y/o entidades, médicos (Pediatras, neuropediatras, ortopedistas, psicólogos, psiquiatras) del sector que hayan trabajo con la IPS y/o que conozcan los servicios que prestan, colegios en los que han sido remitidos alumnos para tratamiento de algunas de las terapias ofrecidas por Creciendo y aquellos que prestan servicios extracurriculares que ayudan al mejoramiento motriz y cognitivo del estudiante.

Investigación cualitativa, debido a que se debe conocer a través de la experiencia vivida, los tratamientos y servicios que presta la competencia y de esta forma comparar y evaluar frente al servicio ofrecido por Creciendo Ltda. Para esto se realizará a través de la exploración, un “Mystery Shopper” a la competencia directa de la institución.

Unidad de análisis

Del estudio cuantitativo:

- Padres de familia de los pacientes de Creciendo Ltda. que sean particulares o por convenios con EPS y/o entidades.

- Médicos (Pediatras, neuropediatras, ortopedistas, psicólogos, psiquiatras), que conozcan de los servicios prestados por la IPS y/o que hayan trabajado con la institución, de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Jardines y Colegios con alumnos que se encuentren entre los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que hayan remitido alumnos para tratamiento de alguna de las terapias ofrecidas por el portafolio de servicios de Creciendo Ltda. o que presten servicios extra curriculares como en la parte motriz y cognitiva del estudiante.

Del estudio cualitativo:

- Instituciones competencia de Creciendo Ltda.: IPS que sean competencia directa de Creciendo Ltda., es decir que ofrezcan las 3 terapias de fisioterapia, terapia ocupacional y fonoaudiología, que atiendan niños y adultos entre los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Socios directivos de Creciendo Ltda.: Socios y fundadores quienes se encuentran en el proceso y desarrollo de la empresa desde sus principios.

Fuentes de Recolección de la Información

Primaria: Toda la información recolectada es en base a la fuente documental de primera mano que se obtiene a través del análisis de la información suministrada por el público encuestado e investigado por medio de la encuesta y el cliente incognito.

Técnicas de Recolección de Información

Del estudio cuantitativo:

- Diseño del estudio: No probabilístico, transversal (una sola medición en el tiempo)

- Instrumento de medición: Cuestionario semi – estructurado dirigido al encuestado
- Metodología: Encuesta presencial y telefónica
- Escalas: Nominal, Ordinal, De intervalos, de relación
- Nivel de confianza para el estudio: 95%.
- Error de muestreo: 5%

Del estudio cualitativo:

- Naturaleza de la investigación: Investigación cualitativa
- Tipo de investigación: Cliente incognito
- Metodología: Observación – benchmarking

Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} =$$

$$n = \frac{(40)(0.5)^2 (1.96)^2}{((40-1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)} = 36$$

(Wikipedia, 2014)

Del estudio cuantitativo: Se realizó el censo de pacientes de Creciendo Ltda.

- Clientes particulares o por convenio con EPS y/o entidades: 36
- Médicos: 10
- Colegios: 10

Del estudio cualitativo:

- IPS competencia directa de Creciendo Ltda.: 4
- Socios y directores de Creciendo Ltda.: 3

Variables

| Instrumento de medición- Encuesta | | | |
|--|---|-----------------|---|
| Variable | Sub-variable O dimensión | Medición | Ítems o Preguntas |
| 1. Nuevas líneas de negocio | Necesidades que presentan el mercado de familias | Encuesta | ¿En qué otras necesidades, piensa usted que podría ayudarle los servicios y el tratamiento de la IPS Creciendo Ltda.? |
| | Mercados adicionales | | Conociendo la experiencia que tiene Creciendo Ltda. En el mercado, ¿piensa usted que se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, respecto al portafolio de servicios que ofrece actualmente? |
| | Otros servicios que está en capacidad de ofrecer la IPS | | ¿Qué otra modalidad de servicios piensa usted que está en capacidad de prestar Creciendo Ltda.? |
| | Diversificación del portafolio | | ¿Cree usted que Creciendo Ltda. Puede llegar a ser una institución diversificada? |

Tabla 9 Variable 1 - Encuesta

| Instrumento de medición- Encuesta | | | |
|--|---------------------------------|-----------------|---|
| Variable | Sub-variable O dimensión | Medición | Ítems o Preguntas |
| 2.Crecimiento de la IPS | Ingresos | Encuesta | Pacientes: ¿Usaría los servicios de Creciendo Ltda. y las nuevas líneas de negocios, al convertirse en una empresa diversificada? |
| | Utilidades | | Colegios y médicos: ¿Recomendaría y remitiría, las nuevas líneas de negocio de Creciendo Ltda. al convertirse en una empresa diversificada? |
| | Rentabilidad | | |
| | Crecimiento en un 10% en 2 años | | ¿En qué año? |

Tabla 10 Variable 2 - Encuesta

| Instrumento de medición- Entrevista | | |
|--|---|---|
| Variable | Sub-variable O dimensión | Ítems o Preguntas |
| 1. Nuevas líneas de negocio | Principales competidores en Bucaramanga | Presentación y El personal: maneja una presentación adecuada para la IPS, portando adecuadamente el uniforme generando agrado y una buena percepción del cliente. |
| | | Instalaciones y material de apoyo: Las instalaciones son modernas y atractivas para los padres y niños que requieran de los servicios de la IPS |
| | | Servicio: El tratamiento ofrecido por la IPS, es de calidad y se evidencian los cambios para beneficio del desarrollo del paciente |
| | | Tarifa: La tarifa para pacientes particulares se encuentra entre los \$18.000 y \$25.000 |
| | | Servicio Postventa: Se realizan llamadas periódicas al cliente preguntando su satisfacción en cuanto al servicio y tratamiento ofrecido por la IPS |

Tabla 11 Variable 1 - Entrevista

| Instrumento de medición- Entrevista | | |
|--|---------------------------------|---|
| Variable | Sub-variable O dimensión | Ítems o Preguntas |
| 2. Crecimiento de la IPS | Ingresos | ¿Piensa usted que el análisis de la competencia, las nuevas líneas de negocios y la presencia en nuevos mercados, puede reflejarse en las ventas, utilidades y rentabilidad de la compañía? |
| | Utilidades | |
| | Rentabilidad | |
| | Crecimiento en un 10% en 2 años | ¿Cuál es el tiempo estimado que cree usted que se puede evidenciar el incremento en las ventas, utilidades y rentabilidad de Creciendo Ltda.? |

Tabla 12 Variable 2 - Entrevista

Instrumentos

Encuesta a pacientes.

| ESTUDIO DE CRECIMIENTO PACIENTES | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------------------------|---------------|-----------|-------------------|---|-----------------------------|-----------|---|-----------|---|
| FECHA | | | Encuestador | | | | No. Cuestionario | | | | |
| dd | mm | aa | Codificador | | | | | | | | |
| | | | Digitador | | | | | | | | |
| Buenos días/tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE), estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana. El día de hoy estamos realizando un estudio para identificar las necesidades que se tienen actualmente en cuanto a los servicios que prestan las IPS. | | | | | | | | | | | |
| DATOS DEMOGRÁFICOS | | | | | | | | | | | |
| Nombre Encuestado | | | | | Teléfono 1 | | | | | | |
| Nombre del paciente | | | | | Teléfono 2 | | | | | | |
| Dirección | | | | | | | | | | | |
| Correo electrónico | | | | | Hora | | | | | | |
| Nivel socio económico | | Estrato 2 | 2 | Estrato 3 | 3 | Estrato 4 | 4 | Estrato 5 | 5 | Estrato 6 | 6 |
| MUNICIPIO | Bucaramanga | 1 | Floridablanca | 2 | Girón | 3 | Piedecuesta | 4 | | | |
| FILTRO | | | | | | | | | | | |
| F.1 ¿Es usted cliente de Creciendo Ltda.? | | | | | | | | | | | |
| Si | | 1 | No | | 2 | Si la respuesta es No, finalice la encuesta | | | | | |
| SATISFACCIÓN | | | | | | | | | | | |
| P.1 ¿Qué tipo de cliente es usted en la IPS Creciendo Ltda.? | | | | | | | | | | | |
| Particular | | 1 | Entidad | | 2 | EPS | | 3 | | | |
| P.2 Marque de 1 a 4 según corresponda, el grado de satisfacción que tiene usted respecto al servicio en el tratamiento que le presta Creciendo Ltda. Siendo 1 Altamente insatisfecho y 4 Altamente satisfecho | | | | | | | | | | | |
| Altamente insatisfecho | | Medianamente Satisfecho | | | Satisfecho | | Altamente Satisfecho | | | | |
| 1 | | 2 | | | 3 | | 4 | | | | |
| P.3 UNICA RTA. ¿Piensa usted que el servicio que le presta Creciendo Ltda. ha mejorado la necesidad puntual por la que inició el tratamiento? | | | | | | | | | | | |
| Si | | 1 | No | | 2 | Si la respuesta es No, Continúe con la pregunta 7 | | | | | |
| P.4 ¿Por qué? | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | |
| P.5 ¿Cuál es esta necesidad o necesidades, que Creciendo Ltda. ha ayudado a su mejoramiento y desarrollo? | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | |
| _____ | | | | | | | | | | | |

| DIVERSIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------|----|---|---|--|---|---|--|---|---|--|---|-----------|--|--|
| <p>P.6 ¿En qué otras necesidades, piensa usted que podría ayudarle los servicios y el tratamiento de la IPS Creciendo Ltda.?</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.7 Conociendo la experiencia que tiene Creciendo Ltda. En el mercado, ¿piensa usted que se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, adicionales al portafolio de servicios que ofrece actualmente?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Si</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">No</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">2</td> </tr> </table> | Si | 1 | No | 2 | <p>Si la respuesta es No, Continúe con la pregunta 9</p> | | | | | | | | | | | |
| Si | 1 | No | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.8 RESPUESTA MULTIPLE. ¿Qué otra modalidad de servicios piensa usted que está en capacidad de prestar Creciendo Ltda.?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center; background-color: #cccccc;">1</td> <td>Servicios a domicilio</td> <td style="width: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">2</td> <td>Charlas educativas para los padres de familia o acudiente</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">3</td> <td>Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">4</td> <td>Espacio dentro de la IPS para tienda con el material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">5</td> <td>Otro cual</td> <td></td> </tr> </table> | 1 | Servicios a domicilio | | 2 | Charlas educativas para los padres de familia o acudiente | | 3 | Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria | | 4 | Espacio dentro de la IPS para tienda con el material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento | | 5 | Otro cual | | |
| 1 | Servicios a domicilio | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Charlas educativas para los padres de familia o acudiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Espacio dentro de la IPS para tienda con el material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Otro cual | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.9 ¿Cree usted que Creciendo Ltda. Puede llegar a ser una institución diversificada?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Si</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">No</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">2</td> </tr> </table> | Si | 1 | No | 2 | <p>Si la respuesta es No, Continúe con la pregunta 11</p> | | | | | | | | | | | |
| Si | 1 | No | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.10 ¿Cómo piensa usted que puede llegar la IPS a la diversificación?</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.11 ¿En qué año?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center; background-color: #cccccc;">1</td> <td>Principios 2015</td> <td style="width: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">2</td> <td>Principios 2016</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">3</td> <td>Principios 2017</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">4</td> <td>Otro cual</td> <td></td> </tr> </table> | 1 | Principios 2015 | | 2 | Principios 2016 | | 3 | Principios 2017 | | 4 | Otro cual | | | | | |
| 1 | Principios 2015 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Principios 2016 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Principios 2017 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Otro cual | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>P.12 ¿Contrataría los servicios de Creciendo Ltda. y las nuevas líneas de negocios, al convertirse en una empresa diversificada?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Si</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">1</td> <td style="padding: 2px 10px;">No</td> <td style="padding: 2px 10px; background-color: #cccccc;">2</td> </tr> </table> | Si | 1 | No | 2 | | | | | | | | | | | | |
| Si | 1 | No | 2 | | | | | | | | | | | | | |
| AGRADEZCA Y TERMINE | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 13 Encuesta Pacientes Creciendo Ltda.

Encuesta a colegios y médicos.

| ESTUDIO DE CRECIAMIENTO MEDICOS Y COLEGIOS | | | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------|---------------|------------|------------|---|----------------------|---|---|---|
| FECHA | | | Encuestador | | | | No. Cuestionario | | | |
| dd | mm | Aa | Codificador | | | | | | | |
| | | | Digitador | | | | | | | |
| Buenos días/tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE), estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana. El día de hoy estamos realizando un estudio para identificar las necesidades que se tienen actualmente en cuanto a los servicios que prestan las IPS. | | | | | | | | | | |
| DATOS DEMOGRÁFICOS | | | | | | | | | | |
| Nombre Encuestado | | | | Teléfono 1 | | | | | | |
| Profesión / Cargo | | | | Teléfono 2 | | | | | | |
| Dirección | | | | | | | | | | |
| Correo electrónico | | | | Hora | | | | | | |
| Institución | | | | | | | | | | |
| MUNICIPIO | Bucaramanga | 1 | Floridablanca | 2 | Girón | 3 | Piedecuesta | 4 | | |
| FILTRO | | | | | | | | | | |
| F.1 ¿Conoce usted a la IPS Creciendo Ltda.? | | | | | | | | | | |
| Si | | | | 1 | No | | | | 2 | Si la respuesta es No, finalice la encuesta |
| SATISFACCIÓN | | | | | | | | | | |
| P.1 ¿Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda.? | | | | | | | | | | |
| Si | | | | 1 | No | | | | 2 | Si la respuesta es No, continúe con la pregunta 4 |
| P.2 ¿Cuál ha sido la relación laboral - comercial entre la entidad y usted? | | | | | | | | | | |
| 1 | Remitir pacientes para inicio de tratamiento en la IPS | | | | | | | | | |
| 2 | Capacitaciones por la IPS en su institución | | | | | | | | | |
| 3 | Otro Cual | | | | | | | | | |
| P.3 Marque de 1 a 4 según corresponda, el grado de satisfacción que tiene usted respecto al servicio que fue prestado por Creciendo Ltda. Siendo 1 Altamente insatisfecho y 4 Altamente satisfecho | | | | | | | | | | |
| Altamente insatisfecho | | Medianamente Satisfecho | | | Satisfecho | | Altamente Satisfecho | | | |
| 1 | | 2 | | | 3 | | 4 | | | |
| P.4 ¿Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado? | | | | | | | | | | |
| Si | | | | 1 | No | | | | 2 | Si la respuesta es No, continúe con la pregunta 7 |
| P.5 Conociendo la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado, ¿Piensa usted que se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, adicionales al portafolio de servicios que ofrece actualmente? | | | | | | | | | | |
| Si | | | | 1 | No | | | | 2 | Si la respuesta es No, Continúe con la pregunta 7 |
| P.6 RESPUESTA MULTIPLE. ¿Qué otra modalidad de servicios piensa usted que está en capacidad de prestar Creciendo Ltda.? | | | | | | | | | | |
| 1 | Servicios a domicilio | | | | | | | | | |
| 2 | Charlas educativas para los padres de familia o acudiente | | | | | | | | | |
| 3 | Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria | | | | | | | | | |
| 4 | Espacio dentro de la IPS para tienda con el material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento | | | | | | | | | |
| 5 | Otro cual | | | | | | | | | |
| P.7 ¿Cree usted que Creciendo Ltda. Puede llegar a ser una institución diversificada? | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---|-----------------|----------|----|----------|--|
| | Si | 1 | No | 2 | Si la respuesta es No, Continúe con la pregunta 11 |
| P.8 ¿Cómo piensa usted que puede llegar la IPS a la diversificación? | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| P.9 ¿En qué año? | | | | | |
| 1 | Principios 2015 | | | | |
| 2 | Principios 2016 | | | | |
| 3 | Principios 2017 | | | | |
| 4 | Otro cual | | | | |
| P.10 ¿Recomendaría y remitiría, las nuevas líneas de negocio de Creciendo Ltda. al convertirse en una empresa diversificada? | | | | | |
| | Si | 1 | No | 2 | |
| AGRADEZCA Y TERMINE | | | | | |

Tabla 14 Encuesta Colegios y Médicos

Cliente incognito competencia.

**CRECIENDO LTDA.
INDICADORES DE CLIENTE INCOGNITO COMPETENCIA**

OBEJTIVO: Conocer con claridad la calidad y el servicio ofrecido por parte de las IPS, que son competencia de Creciendo Ltda.

INDICADORES EVALUADOS

De acuerdo con el objetivo general y específico del estudio, se califican por observación los siguientes indicadores de 1 a 5, siendo 5 Excelente, 4 Bueno, 3 Normal, 2 Regular y 1 Malo

| INDICADORES | | Exc | Bun | Nor | Reg | Malo | OBSERVACIONES |
|-------------|--|-----|-----|-----|-----|------|---------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | PRESENTACIÓN Y PROTOCOLO | | | | | | |
| 1.1 | El cliente es recibido de forma rápida, cortes y entusiasta. Da la Bienvenida al cliente haciéndole sentir la importancia que es para él ayudar en el proceso de su tratamiento. | | | | | | |
| 1.2 | El personal de recepción realiza una entrevista cordial y consultiva al cliente tomando el tiempo suficiente para conocer cuál es el motivo por el cual se encuentra en la IPS y que inquietudes tiene frente al tratamiento. | | | | | | |
| 1.3 | El personal presenta una presentación adecuada para la IPS, portando adecuadamente el uniforme generando agrado y una buena percepción al cliente. | | | | | | |
| 1.4 | El personal de atención informa al cliente sobre los trámites requeridos por la IPS para su tratamiento si este es remitido a través de una entidad o EPS y si es particular informa al cliente del valor y requisitos para su valorización por parte de la IPS. | | | | | | |

Tabla 15 Indicadores Cliente Incognito competencia - Creciendo Ltda.

| | | | | | | | |
|------------|---|--|--|--|--|--|--|
| 2 | INSTALACIONES Y MATERIAL DE TRABAJO | | | | | | |
| 2.1 | Las instalaciones son modernas y atractivas para los padres y niños que requieran de los servicios de la IPS. | | | | | | |

Entrevista a profundidad.

| ENTREVISTA A PROFUNDIDAD SOCIOS CRECIENDO LTDA. | | | | | |
|---|---|----|-------------|------------|---------------------|
| FECHA | | | | | No. Cuestionario |
| dd | mm | aa | Encuestador | | |
| | | | Codificador | | |
| Buenos días/tardes, mi nombre es (DIGA SU NOMBRE), estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana. El día de hoy estamos realizando un estudio para identificar las necesidades que se tienen actualmente en cuanto a los servicios que prestan las IPS. | | | | | |
| DATOS DEMOGRÁFICOS | | | | | |
| Nombre Encuestado | | | | Teléfono 1 | |
| Profesión / Cargo | | | | Teléfono 2 | |
| Dirección | | | | | |
| Correo electrónico | | | | Hora | |
| Institución | | | | | |
| FILTRO | | | | | |
| F.1 | ¿Qué es Creciendo Ltda.? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.1 | ¿Cómo nace la institución? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.2 | ¿Cuál es el factor diferenciador que tiene Creciendo Ltda. como institución? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.3 | ¿Cuál es la situación que presenta actualmente la IPS Creciendo Ltda.? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.4 | ¿Cuáles fueron las causas, por las cuales se produjo la situación en la que se encuentra actualmente la IPS? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.5 | ¿Cómo se puede contrarrestar esta situación? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.6 | ¿Ve usted a la institución como una IPS diversificada en el mercado? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.7 | ¿Qué expectativas tiene usted del estudio que se está realizando actualmente de Creciendo Ltda. ? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.8 | ¿Piensa usted que el análisis de la competencia, las nuevas líneas de negocios y la presencia en nuevos mercados, puede reflejarse en las ventas, utilidades y rentabilidad de la compañía? | | | | |
| | _____ | | | | |
| P.9 | ¿Cuál es el tiempo estimado que cree se puede evidenciar el incremento en ventas, utilidades y rentabilidad de Creciendo Ltda.? | | | | |
| | _____ | | | | |
| AGRADEZCA Y TERMINE | | | | | |

Tabla 16 Entrevista Socios - Creciendo Ltda.

Triangulación de la información

Se tienen 3 formas de recolección de información, siendo una la encuesta para los pacientes, colegios y médicos, un cliente incognito a través de observación en donde se estudiara a la competencia y una entrevista a profundidad a los socios – directores de Creciendo Ltda.. Estos 3 métodos utilizados en el estudio permiten que la información suministrada sea validada.

Métodos de procesamiento

Se utilizará el método estadístico SPSS, el cual analiza los datos suministrados por las unidades de análisis, el cual arroja resultados estadísticos.

A su vez permite hallar la media y mediana fundamentales para el análisis del método cualitativo a utilizarse con la competencia de Creciendo Ltda.

Cronograma

| ACTIVIDADES | Octubre | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Agosto | |
|--|---------|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|--|--------|--|
| | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | | | |
| ETAPA 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Temática a investigar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento del problema | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Primera Asesoría | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento de Preguntas y Subpreguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento de Objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de información - Marco Conceptual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ETAPA 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Planteamiento de la Metodología | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño metodológico de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esquema del anteproyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construcción del documento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Primera Entrega | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ETAPA 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Primera Asesoría | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Corrección y verificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Campo de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| segunda entrega -Presentación resultado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Segunda Asesoría | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ETAPA 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construcción del documento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de estrategias en Creciendo Ltda. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega Pre-final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verificación y Corrección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 17 Cronograma de actividades

Presupuesto

| Ítem | Descripción | Días | Cant. | Valor unitario | Valor total |
|-----------------------------------|-------------------------------|------|-------|----------------|------------------|
| Investigación cuantitativa | | | | | |
| Pre-campo | | | | | |
| 1 | Diseño de cuestionario | | 4 | 60,000 | 240,000 |
| 2 | Reproducción de cuestionarios | | 70 | 200 | 14,000 |
| Campo | | | | | |
| 3 | Encuestas | | 60 | 2,000 | 120,000 |
| 4 | Auxilio de transporte | 15 | 2 | 3,100 | 93,000 |
| 5 | Telefónicas médicos | 2 | 10 | 200 | 4,000 |
| Investigación cualitativa | | | | | |
| 6 | Alquiler cámara | 4 | 1 | 80,000 | 320,000 |
| 7 | Edición de video | 2 | 4 | 50,000 | 100,000 |
| Análisis | | | | | |
| 8 | Análisis estudio cuantitativo | 4 | 2 | 150000 | 300000 |
| | Análisis estudio cuantitativo | 2 | 1 | 80000 | 80000 |
| Honorarios | | | | | |
| 9 | Investigadora | 60 | 1 | 50,000 | 3,000,000 |
| Gastos administrativos | | | | | |
| | Subtotal | | | 13% | 4,391,000 |
| | Gastos administrativos | | | | 570,830 |
| | Total | | | | 4,961,830 |

Tabla 18 Cuadro de presupuesto estimado para la investigación

Análisis

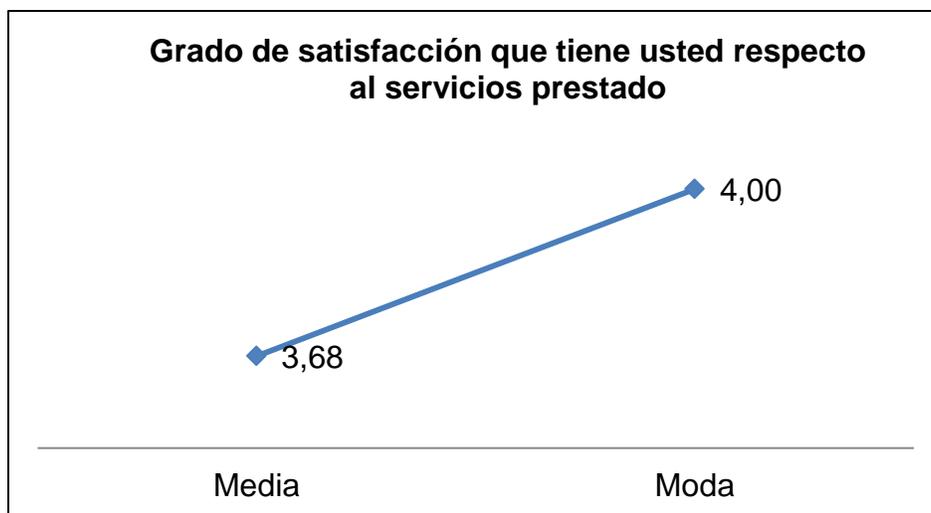
El estudio realizado arroja resultados probabilísticos sobre los temas que dieron lugar a investigación, permitiendo tener mayor claridad en cuanto a la toma de decisiones y definición de estrategias sobre la creación de nuevas modalidades de negocio para la IPS Creciendo Ltda. A continuación se muestran discriminados por estudio los resultados obtenidos:

Pacientes

Al preguntar a los pacientes, quienes son los que en definitiva pueden evaluar con mayor certeza el servicio prestado por la IPS, se evidenció la satisfacción que tienen frente al tratamiento prestado por Creciendo Ltda. y la importancia que el personal de la entidad tiene frente al desarrollo de cada uno de los problemas de los pacientes, por tal motivo se calificó a Creciendo Ltda. con una media de 3,68, al momento de preguntarle a los padres y acudientes de los pacientes el grado de satisfacción que tienen frente al servicio que les presta la IPS. Ver tabla 20.

| Grado de satisfacción que tiene usted respecto al servicio prestado en el tratamiento que le presta Creciendo Ltda. | | |
|--|----------|------|
| N | Válidos | 31 |
| | Perdidos | 0 |
| Media | | 3,68 |
| Moda | | 4,00 |

Tabla 19 Grado de satisfacción que tiene del servicio prestado por Creciendo Ltda.



Gráfica 4 Grado de satisfacción que tiene del servicio prestado por Creciendo Ltda.

Analizando la gráfica anterior se evidencia un valor en la moda de 4, es decir el valor de mayor frecuencia de calificación, que representa altamente satisfecho representando con el 68% y satisfecho con el 32% de una muestra de 31 personas, teniendo como resultado una media de 3.68.

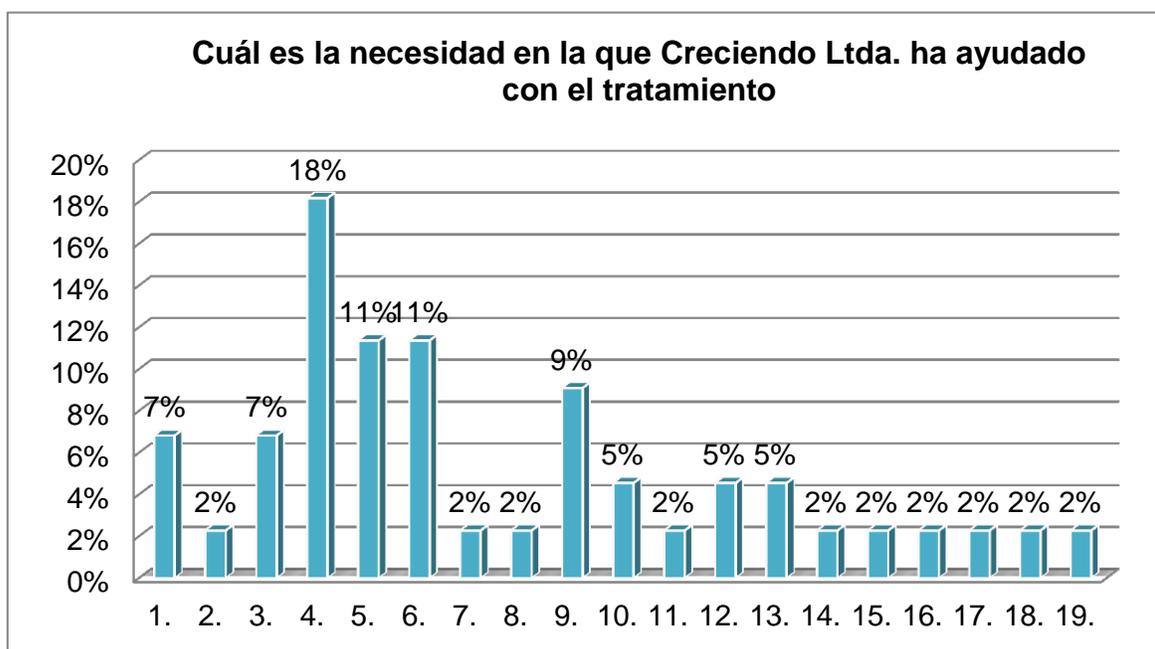
Por otro lado, indagando acerca de las necesidades que presentan los niños con problemas cognitivos y no cognitivos, se observan varias puntuales, las cuales según manifestaron los encuestados, Creciendo Ltda. ha tratado de manera satisfactoria. Ver tabla 21.

| Ítem | Necesidades en las que ha ayudado | Respuestas | |
|------|--|------------|------------|
| | | Nº | Porcentaje |
| 1. | Ocupacional, física y lenguaje | 3 | 7% |
| 2. | Objetivos de crecimiento | 1 | 2% |
| 3. | Concentración | 3 | 7% |
| 4. | Lenguaje | 8 | 18% |
| 5. | Lecto escritura | 5 | 11% |
| 6. | Lenguaje y ocupacional | 5 | 11% |
| 7. | Ayuda en la superación y dificultades del paciente | 1 | 2% |
| 8. | Audio fonología | 1 | 2% |
| 9. | Fisioterapia | 4 | 9% |
| 10. | Sicomotor | 2 | 5% |
| 11. | Hipersensibilidad | 1 | 2% |
| 12. | Obedecer ordenes | 2 | 5% |
| 13. | Mejoramiento de la atención | 2 | 5% |

| | | | |
|-------|---|----|----|
| 14. | Comportamiento | 1 | 2% |
| 15. | Motricidad | 1 | 2% |
| 16. | Estimulación | 1 | 2% |
| 17. | Malos hábitos alimenticios | 1 | 2% |
| 18. | Disciplinario | 1 | 2% |
| 19. | Confianza en los familiares del mejoramiento del paciente | 1 | 2% |
| Total | | 44 | |

Tabla 20 Necesidades en las que le ha ayudado Creciendo Ltda.

La gráfica y tabla anterior muestran una de las necesidades con mayor frecuencia en los niños con problemas cognitivos y no cognitivos, la cual es la dificultad para el habla,



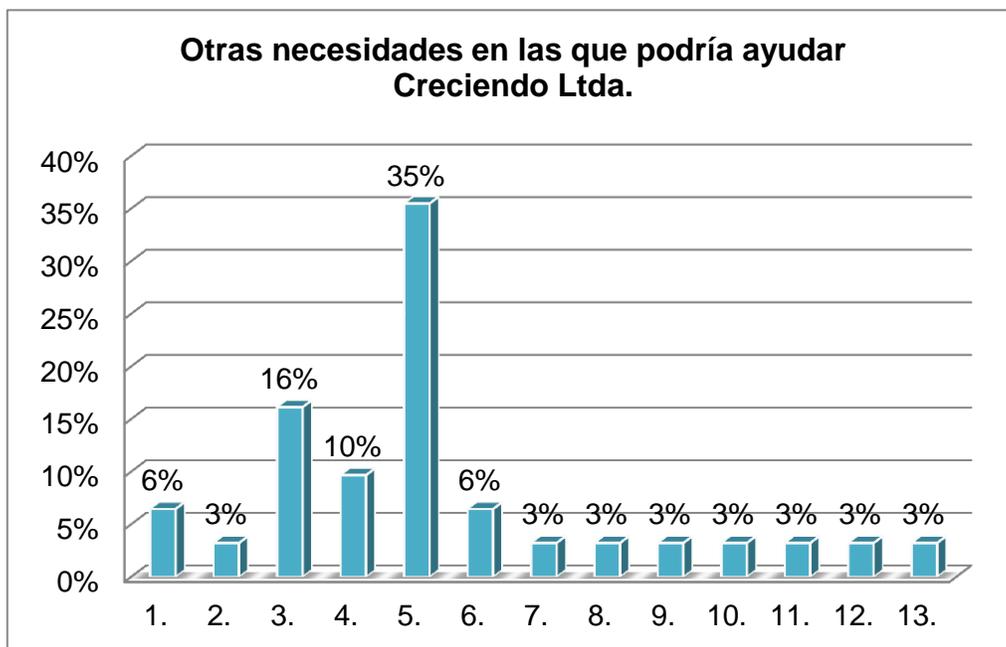
Gráfica 5 Necesidades en las que le ha ayudado Creciendo Ltda.

representada con el 18%, seguida de los problemas en Lecto escritura y la parte motriz u ocupacional con el 11%. Con menor participación se encuentran los problemas físicos con el 9% seguido de las dificultades sicomotoras, problemas de atención y de acatar órdenes con el 5%. Finalmente con menor participación aparecen los problemas nutricionales y malos hábitos alimenticios con el 2%.

Otras necesidades que presentan los pacientes, se muestran en la tabla y gráfica a continuación:

| Ítem | Otras necesidades | Respuestas | |
|-------|--|------------|------------|
| | | Nº | Porcentaje |
| 1. | Asesoría de tareas | 2 | 6% |
| 2. | Actividades de educación a padres | 1 | 3% |
| 3. | Psicología | 5 | 16% |
| 4. | Capacitar a los padres para trabajar en casa | 3 | 10% |
| 5. | Suplen la totalidad de necesidades | 11 | 35% |
| 6. | Problemas de atención | 2 | 6% |
| 7. | Programa acter school | 1 | 3% |
| 8. | fonoaudiología | 1 | 3% |
| 9. | Talleres | 1 | 3% |
| 10. | Habilidad muscular | 1 | 3% |
| 11. | Otras modalidades fisioterapeutas | 1 | 3% |
| 12. | Ocupacional | 1 | 3% |
| 13. | Charlas de autoestima | 1 | 3% |
| Total | | 31 | 100% |

Tabla 21 Otras necesidades en las que le puede ayudar Creciendo Ltda.



Gráfica 6 Otras necesidades en las que le puede ayudar Creciendo Ltda.

Aunque el 35% de la muestra encuestada manifiesta que el servicio suple en su totalidad las

necesidades que requiere el paciente, existe un 16% que quiere servicios de Psicología, seguido del 10% que manifiestan la necesidad de ser capacitados ya sea para trabajar con los niños en casa o para conocer más a fondo de las dificultades que puede presentar. Este tipo de nuevos requerimientos plasmados por los padres y/o acudientes en la encuesta, muestra la aprobación de los mismos en cuanto a la capacidad que tiene Creciendo Ltda. como entidad para contrarrestarlas.

Ahora bien, al preguntar a la muestra encuestada sobre la capacidad de la entidad, en cuanto a la prestación de nuevas modalidades de servicio respecto al portafolio de servicios que ofrece actualmente, el 97% de los encuestados piensan que Sí se encuentra en capacidad frente al 3%, en este caso una sola persona que manifiesta que No. Ver tabla 23.

| Piensa usted que Creciendo Ltda. se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, respecto al portafolio de servicios que ofrece actualmente | | | |
|---|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 30 | 97% | 96,8 |
| No | 1 | 3% | 3,2 |
| Total | 31 | 100% | 100,0 |

Tabla 22 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de negocio - Pacientes

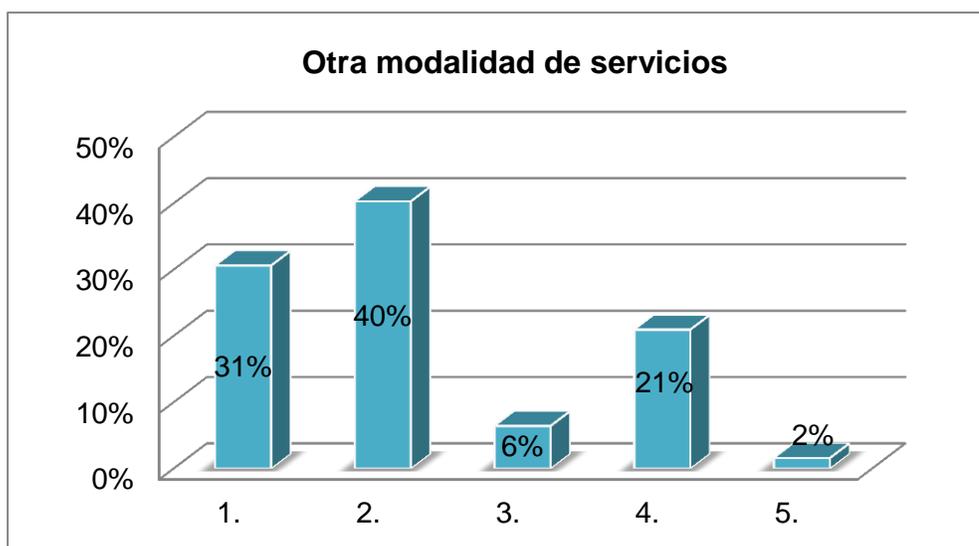


Gráfica 7 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de negocio - Pacientes

Las respuestas específicas en cuanto a modalidades de nuevos servicios y diversificación del portafolio, se muestran a continuación:

| Ítem | Otra modalidad servicios | Respuestas | |
|-------|--|------------|------------|
| | | Nº | Porcentaje |
| 1. | Servicios a domicilio | 19 | 31% |
| 2. | Charlas educativas a padres o acudiente | 25 | 40% |
| 3. | Financiar tratamiento con entidades financieras o bancarias | 4 | 6% |
| 4. | Espacio dentro de la IPS para tienda con material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento | 13 | 21% |
| 5. | Estimulación cognitiva y musical | 1 | 2% |
| Total | | 62 | 100% |

Tabla 23 Otras modalidades de negocio que puede prestar Creciendo Ltda. - Pacientes



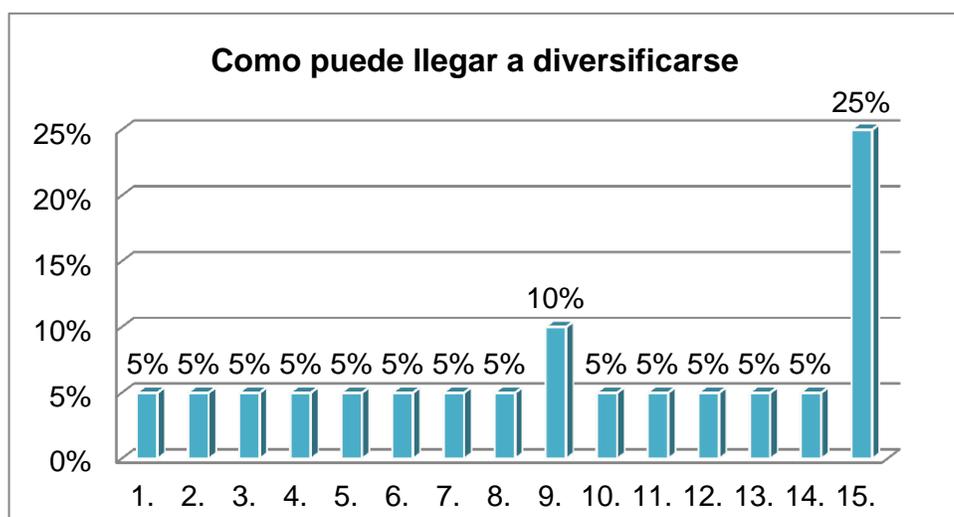
Gráfica 8 Otras modalidades de negocio que puede prestar Creciendo Ltda. - Pacientes

En cuanto a las modalidades de servicio se encuentran 3 con mayor representación en orden descendente encabezadas por las charlas a padres de familia o el acudiente con el 40%, seguido de los servicios a domicilio con el 31% finalizando con un espacio para ubicar una tienda con material didáctico con el 21%.

Así mismo los encuestados manifestaron como la entidad puede llegar a la diversificación:

| Ítem | Como puede llegar a diversificarse | Respuestas | |
|-------|------------------------------------|------------|------------|
| | | Nº | Porcentaje |
| 1. | Alianzas con entidades del gremio | 1 | 5% |
| 2. | Servicios especializados | 1 | 5% |
| 3. | Nuevas modalidades de servicio | 1 | 5% |
| 4. | Realizar estudios continuos | 1 | 5% |
| 5. | Proyectos a mediano plazo | 1 | 5% |
| 6. | Seminarios | 1 | 5% |
| 7. | Estudio de mercado | 1 | 5% |
| 8. | Conocimiento de la demanda | 1 | 5% |
| 9. | Psicología | 2 | 10% |
| 10. | Terapia de interacción sensorial | 1 | 5% |
| 11. | Apoyo de neuro pediatría interno | 1 | 5% |
| 12. | Tratamiento integrado | 1 | 5% |
| 13. | Psiquiatría | 1 | 5% |
| 14. | Servicios a domicilio | 1 | 5% |
| 15. | Charlas a padres | 5 | 25% |
| Total | | 20 | 100% |

Tabla 24 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Pacientes



Gráfica 9 Cómo puede llegar a Creciendo Ltda. a diversificarse - Pacientes

Para los padres de familia y acudientes de los pacientes de Creciendo Ltda. sigue siendo de gran

importancia que a la hora de diversificar el portafolio se genere no solo la atención del tratamiento al niño, sino también charlas para ellos en los que puedan ser capacitados de temas relacionados con su desarrollo, obedecer órdenes y cómo trabajar con el niño en casa, lo anterior muestra una representación del 25%, siendo el ítem de mayor importancia seguido de Psicología con el 10% y por último los demás servicios y estrategias como alianzas con el gremio, servicios especializados, psiquiatría, neuro pediatría, etc, con el 5%.

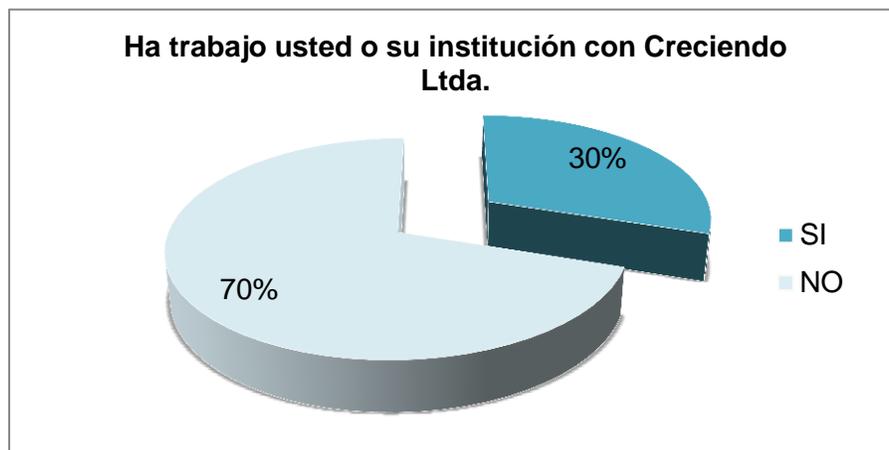
Mercados adicionales. Con el desarrollo y la implementación de la investigación, se pudo evidenciar, dos mercados relacionados con el servicio y la labor de Creciendo Ltda. los cuales son parte fundamental en el complemento del tratamiento del niño. Por lo tanto, este estudio indagó en los médicos especialistas en pediatría y neuro pediatría y colegios, la percepción y relación comercial a futuro que pueda llegar a tener la entidad, en pro del beneficio de la misma y de los pacientes.

Médicos

En cuanto a los mercados identificados se evidencia al gremio médico, con especialidades en pediatría, psiquiatría, neuro pediatría, en donde Creciendo Ltda. tiene un campo para realizar alianzas y relaciones comerciales, ya que como lo arroja la encuesta de una muestra encuestada de 10 médicos tan solo el 30% han trabajado con la IPS. Ver tabla 26.

| Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda. | | | |
|---|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 3 | 30% | 30,0 |
| No | 7 | 70% | 70,0 |
| Total | 10 | 100% | 100,0 |

Tabla 25 Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda. - Médicos

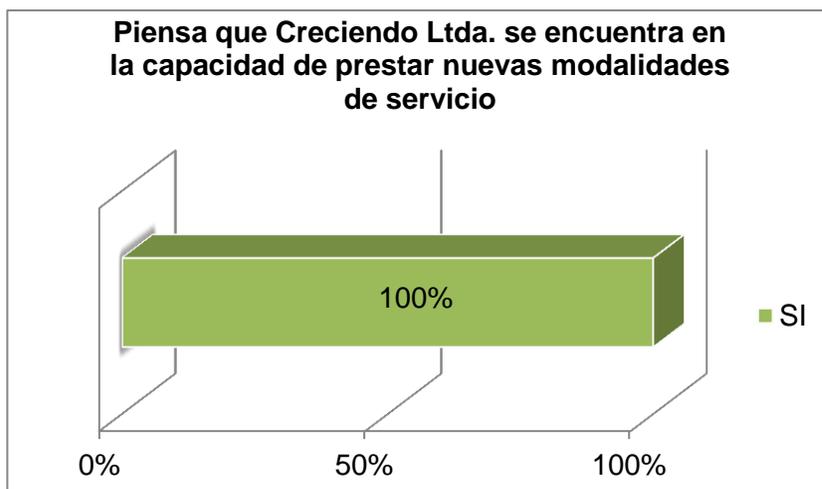


Gráfica 10 Ha trabajado usted o su institución con la IPS Creciendo Ltda. - Médicos

Sin embargo de los médicos que afirmaron conocer la experiencia y trayectoria de Creciendo Ltda. en el mercado siendo estos el 50%, piensan que la IPS se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades de negocio en cuanto al servicio prestado. Ver tabla 27.

| Piensa usted que Creciendo Ltda. se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, respecto al portafolio de servicios que ofrece actualmente | | | |
|---|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 5 | 100% | 100,0 |
| Total | 5 | 100% | |

Tabla 26 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de servicio - Médicos

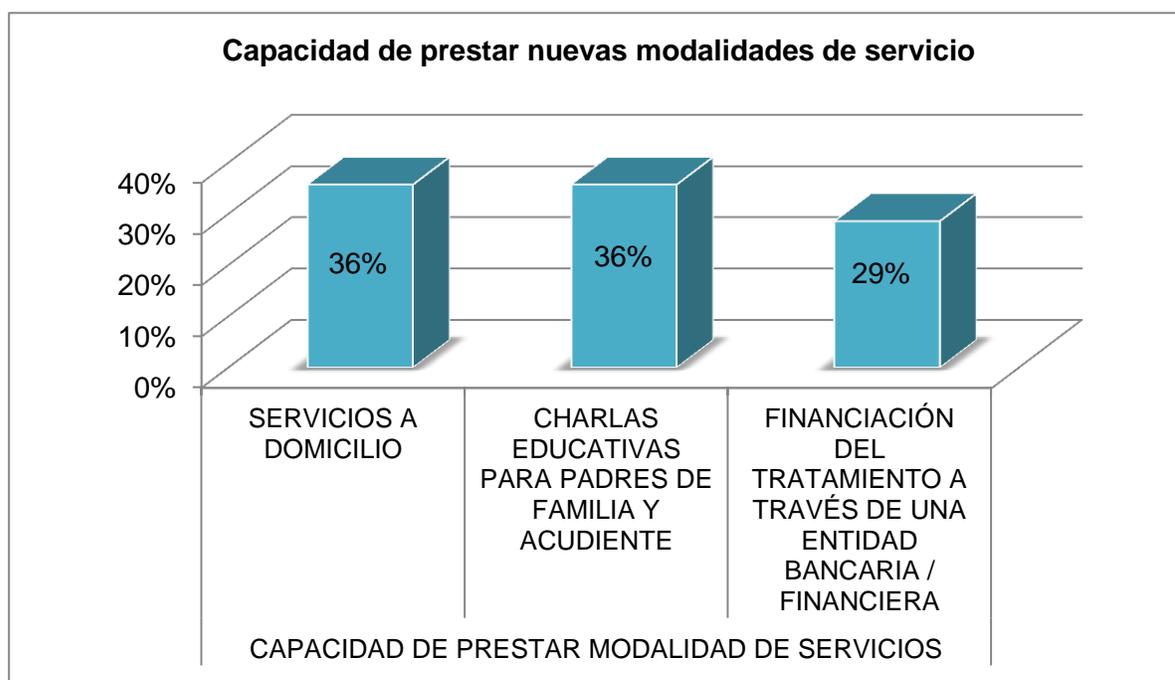


Gráfica 11 Capacidad de Creciendo Ltda. de prestar nuevas modalidades de servicio - Médicos

Con la confianza que muestra el 50% del gremio médico encuestado se indagó sobre cuáles son esas modalidades de servicio obteniendo como resultado:

| Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado | Capacidad de prestar modalidad de servicios | | | Total |
|---|---|---|--|-------|
| | Servicios a domicilio | Charlas educativas para padres de familia y acudiente | Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria / financiera | |
| Porcentaje | 36% | 36% | 29% | 100% |
| Frecuencia | 5 | 5 | 4 | 14 |

Tabla 27 Nuevas modalidades de servicio - Médicos



Gráfica 12 Nuevas modalidades de servicio - Médicos

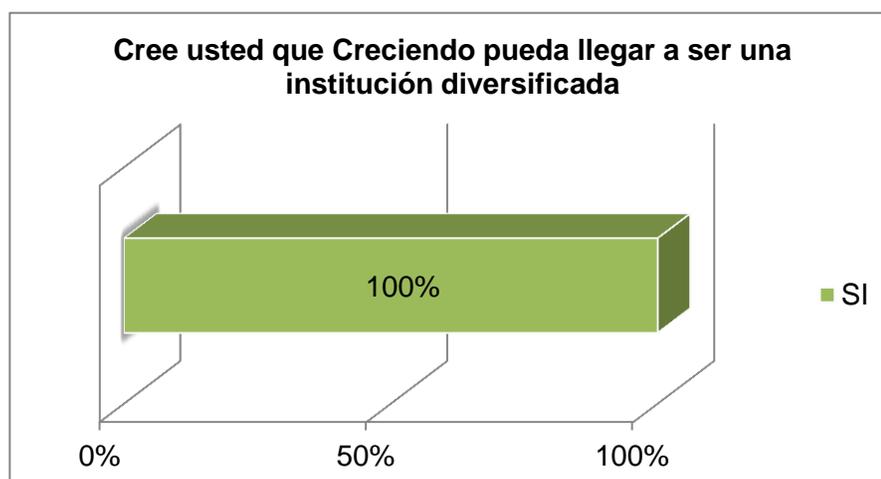
El 36% de participación para servicios a domicilio y charlas educativas a padres y el 29% para financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria.

Ahora bien preguntándoles su opinión, si creen que la entidad pueda llegar a ser una empresa diversificada, el 100% de la muestra encuestada lo afirma, compartiendo sus

opiniones de la manera como Creciendo Ltda., podría llegar a la diversificación. Ver tabla 29 y 30.

| Cree usted que Creciendo Ltda. pueda llegar a ser una institución diversificada | | | |
|--|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 10 | 100% | 100,0 |

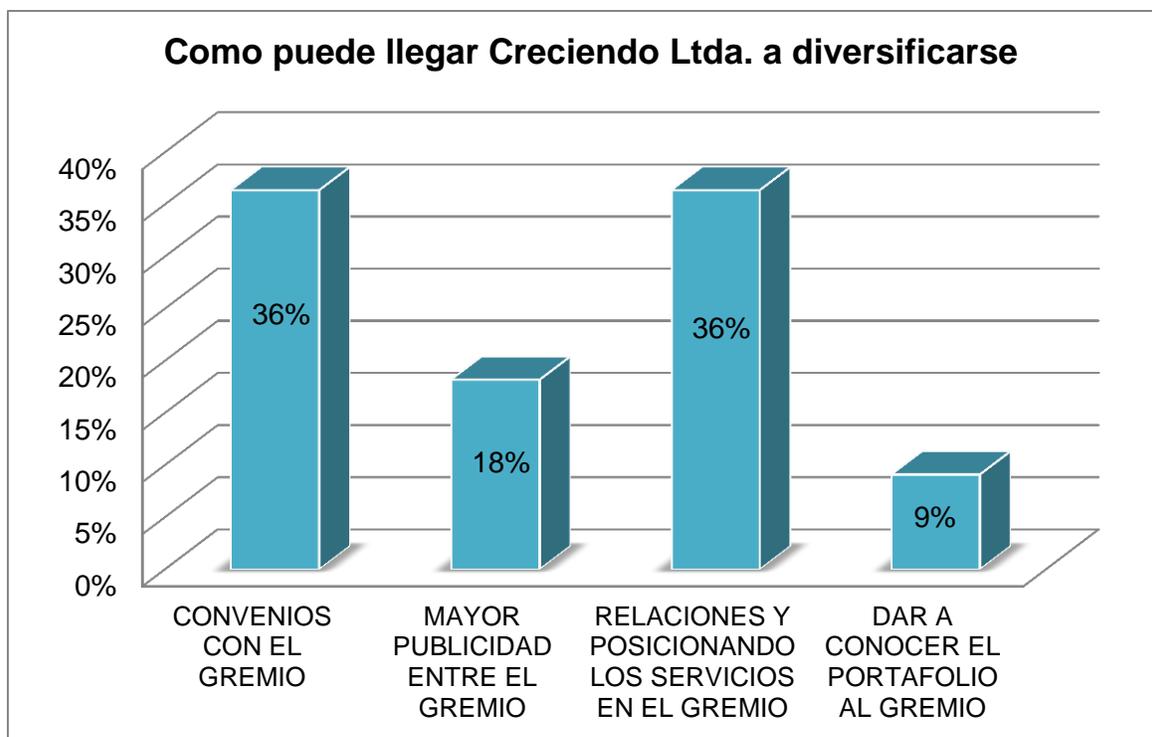
Tabla 28 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos



Gráfica 13 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos

| Como puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse | | |
|---|------------|------------|
| Ítem | Respuestas | |
| | Nº | Porcentaje |
| Convenios con el gremio | 4 | 36% |
| Mayor publicidad entre el gremio | 2 | 18% |
| Relaciones y posicionando los servicios en el gremio | 4 | 36% |
| Dar a conocer el portafolio al gremio | 1 | 9% |
| Total | 11 | 100% |

Tabla 29 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos

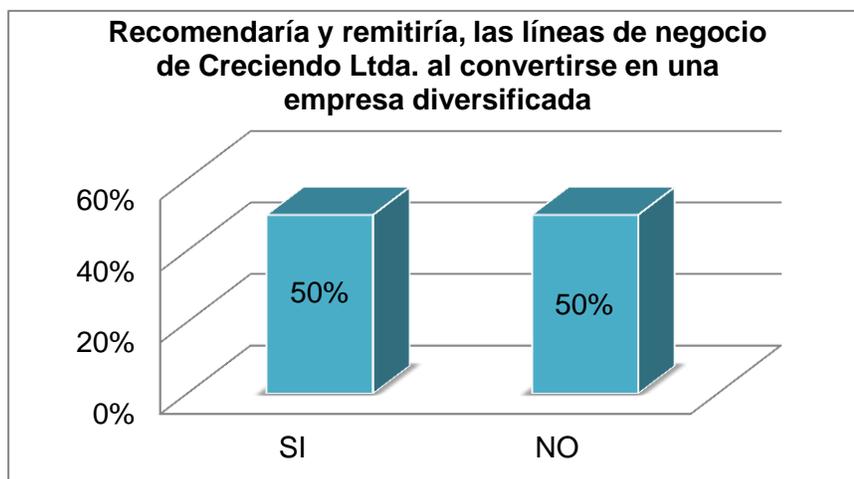


Gráfica 14 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Médicos

Teniendo en cuenta las opiniones del gremio médico es importante para que Creciendo Ltda. llegue a diversificarse por medio de convenios o alianzas con el gremio y se posicionen los servicios ofrecidos a través de la red de médicos especialistas en Bucaramanga, adicional manifiestan la importancia de realizar labores de mercadeo dentro del gremio y finalmente dar a conocer el portafolio de servicios de la entidad. Teniendo consecuencia con lo expresado anteriormente, solo el 50% de médicos encuestados afirman recomendar los servicios de Creciendo Ltda. de llegar a ser una entidad diversificada, lo que indica que para incrementar dichas recomendaciones que pueden ser posibles nuevos clientes, se requiere de las alianzas comerciales con los mismos, como se observan en las gráficas a continuación:

| Recomendaría y remitiría, las líneas de negocio de Creciendo Ltda. al convertirse en una empresa diversificada | | | |
|---|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 5 | 50% | 50,0 |
| No | 5 | 50% | 50,0 |
| Total | 10 | 100% | 100,0 |

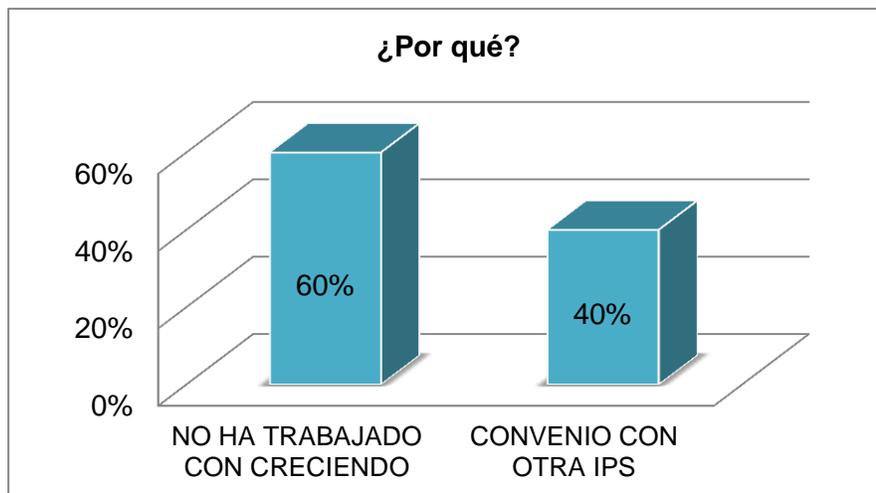
Tabla 30 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio - Médicos



Gráfica 15 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio - Médicos

| ¿Por qué? | | | |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| No ha trabajado con creciendo | 3 | 60% | 60,0 |
| Convenio con otra IPS | 2 | 40% | 40,0 |
| Total | 5 | 100% | 100,0 |

Tabla 31 ¿Por Qué?



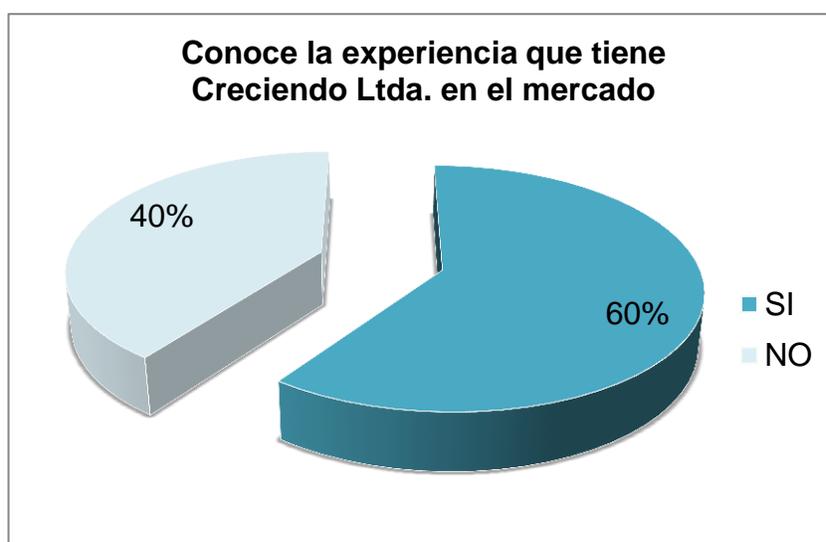
Gráfica 16 ¿Por Qué?

Colegios

De una muestra encuestada de 10 colegios, suministrada de la base de datos de la entidad, se observa un mayor conocimiento de la experiencia y trayectoria que la IPS ha tenido en el mercado, comparado con los médicos en donde el 50% decía conocerla frente al 60% en el mercado de colegios de Bucaramanga y su área metropolitana. Ver tabla 33.

| Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado | | | |
|--|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 6 | 60% | 60,0 |
| No | 4 | 40% | 40,0 |
| Total | 10 | 100% | 100,0 |

Tabla 32 Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado - Colegios

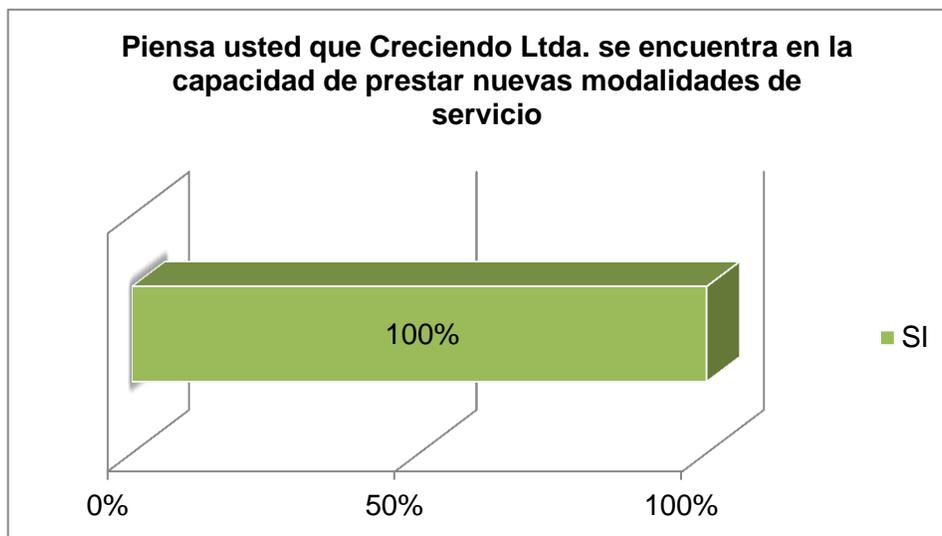


Gráfica 17 Conoce usted la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado - Colegios

Del 60% de la muestra que afirma conocer la trayectoria de la entidad en el mercado, se indagó si piensan que Creciendo Ltda. se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades de servicio, obteniendo como respuesta la afirmación del 100%. Ver tabla 34.

| Piensa usted que Creciendo Ltda. se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades en cuanto a servicio, respecto al portafolio de servicios que ofrece actualmente | | | |
|---|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 6 | 100% | 100,0 |
| Total | 6 | 100% | |

Tabla 33 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios

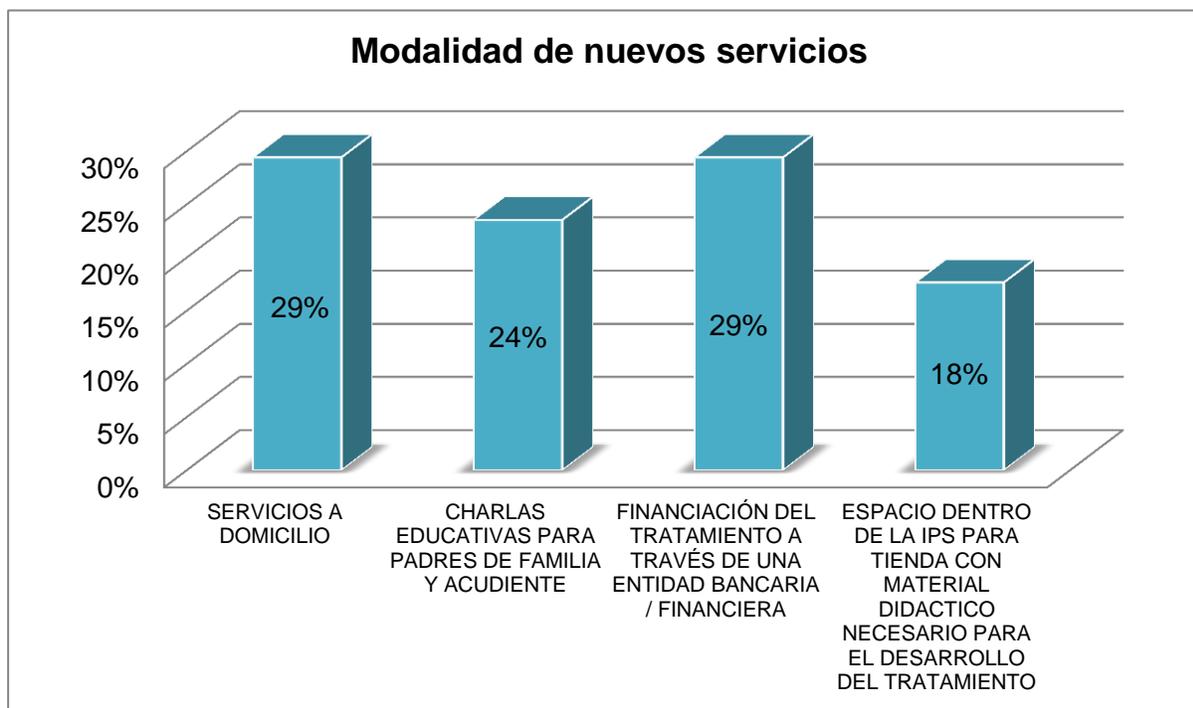


Gráfica 18 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios

Los colegios encuestados se encontraron receptivos al opinar sobre las nuevas modalidades de negocio que la entidad pueda ofrecer, los resultados se observan a continuación:

| Modalidad de nuevos servicios | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Ítem | Respuestas | |
| | Nº | Porcentaje |
| Servicios a domicilio | 5 | 29% |
| Charlas educativas para padres de familia y acudiente | 4 | 24% |
| Financiación del tratamiento a través de una entidad bancaria / financiera | 5 | 29% |
| Espacio dentro de la IPS para tienda con material didáctico necesario para el desarrollo del tratamiento | 3 | 18% |
| Total | 17 | 100% |

Tabla 34 Modalidad de nuevos servicios - Colegios



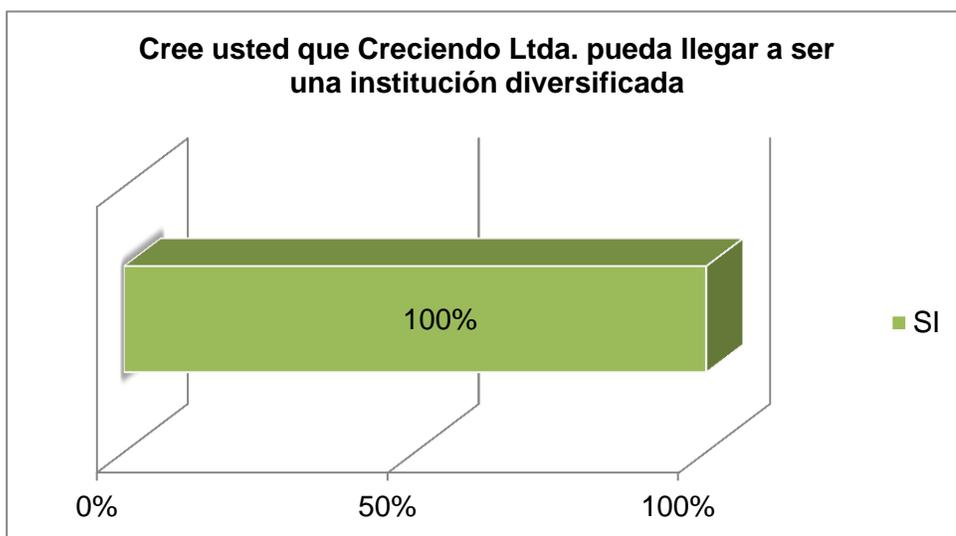
Gráfica 19 Modalidad de nuevos servicios - Colegios

Los servicios a domicilio y la financiación con una entidad bancaria son los ítems con los que se encuentran más de acuerdo para que Creciendo Ltda. ofrezca, seguido de las charlas educativas a los padres y por último el espacio para instalar una tienda con el material didáctico para trabajar en casa.

Ahora bien preguntándoles sobre si creen que la entidad se encuentra en la capacidad de llegar a la diversificación, el 100% de muestra lo afirma .Ver tabla 36.

| Cree usted que Creciendo Ltda. pueda llegar a ser una institución diversificada | | | |
|--|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 10 | 100% | 100,0 |
| Total | 10 | 100% | 100,0 |

Tabla 35 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios



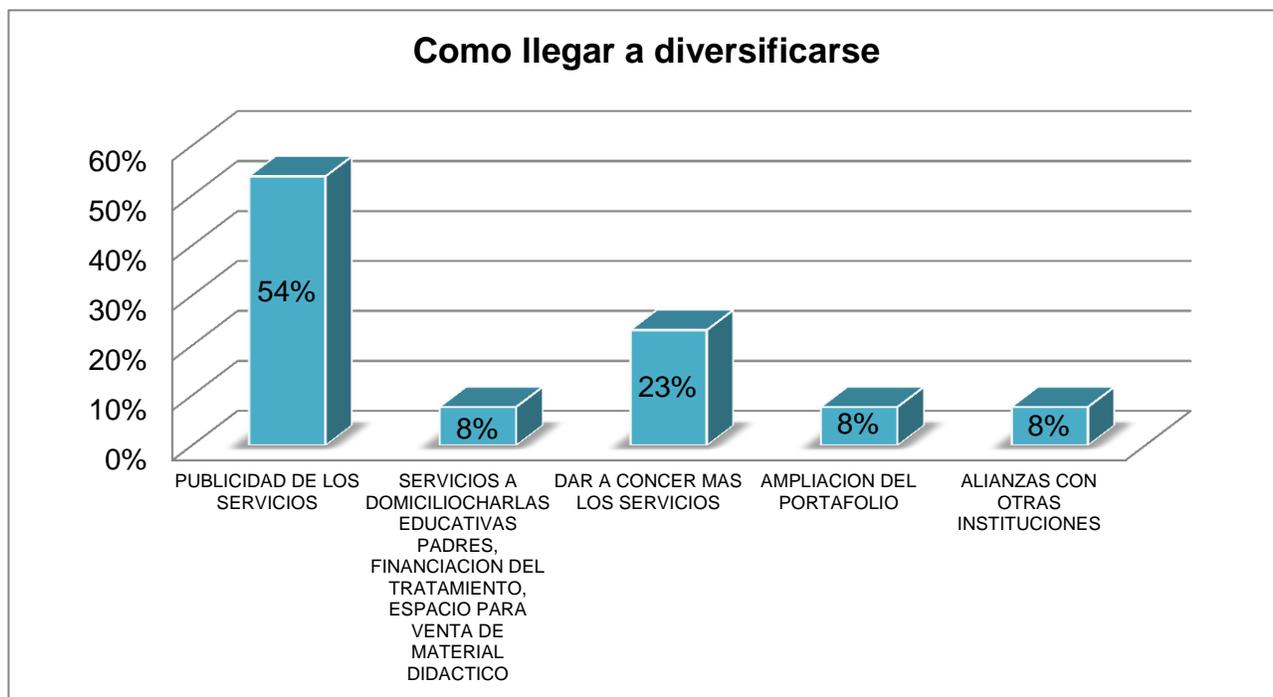
Gráfica 20 Puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios

En donde manifiestan que para llegar a dicha diversificación, Creciendo Ltda. debe incrementar su exposición de marca para generar mayor reconocimiento, dando a conocer su portafolio. Ver tabla 37.

| Como llegar a diversificarse | | |
|--|------------|-------------|
| Ítem | respuestas | |
| | n° | porcentaje |
| Publicidad de los servicios | 7 | 54% |
| Servicios a domicilio, charlas educativas padres, financiación del tratamiento, espacio para venta de material didáctico | 1 | 8% |
| Dar a conocer más los servicios | 3 | 23% |
| Ampliación del portafolio | 1 | 8% |
| Alianzas con otras instituciones | 1 | 8% |
| Total | 13 | 100% |

Tabla 36 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios

Ver gráfica a continuación:



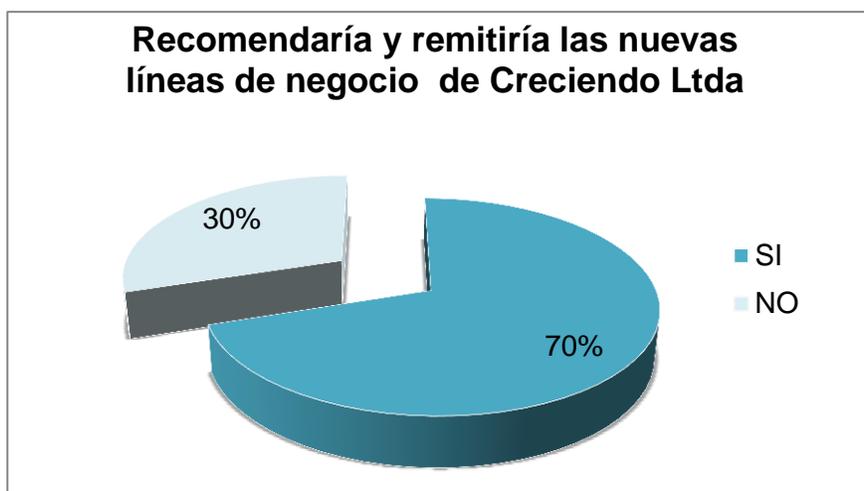
Gráfica 21 Cómo puede llegar Creciendo Ltda. a diversificarse - Colegios

La gráfica anterior nos muestra que para los colegios es de gran importancia realizar una labor de mercadeo en cuanto a publicitar los servicios ofrecidos por la IPS, ya que más del 50% de la encuesta afirmó que es necesario que creciendo realice esta gestión y de esta forma poder dar a conocer más los servicios en el medio. Por otro lado las alianzas con instituciones, y ampliación del portafolio de servicios, también es percibido por las instituciones educativas como formas en que la entidad pueda llegar a la diversificación.

Finalmente al preguntarle a los colegios si recomendarían los servicios de Creciendo Ltda. de ser una empresa diversificada, el 70% de los encuestados afirman que Si, la recomendarían debido a su confianza en la trayectoria y experiencia conocida, frente al 30% que dice que No. A continuación se evidencian los resultados en la tabla 38.

| Recomendaría y remitiría, las nuevas líneas de negocio de Creciendo Ltda. al convertirse en una empresa diversificada | | | |
|--|------------|------------|-------------------|
| Descripción | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
| Si | 7 | 70% | 70,0 |
| No | 3 | 30% | 30,0 |
| Total | 10 | 100% | 100,0 |

Tabla 37 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocio de Creciendo Ltda. - Colegios



Gráfica 22 Recomendaría y remitiría las nuevas líneas de negocios de Creciendo Ltda. - Colegios

Competencia

Realizando una investigación exploratoria de mystery shopper, en las IPS competencia de Creciendo Ltda. las cuales son Audiomic, Asopormen y Rehabilitemos, se calificó cada una de ellas, con una media de servicio según la observación y percepción de los siguientes ítems:

- Presentación y protocolo
- Instalaciones y material de trabajo
- Servicio

La calificación de cada una de las variables descritas a continuación permitió arrojar un valor de media promedio de servicio:

| 1. PRESENTACIÓN Y PROTOCOLO | |
|--|---|
| 1.1 | El cliente es recibido de forma rápida, cortes y entusiasta. Da la Bienvenida al cliente haciéndole sentir la importancia que es para el ayudar en su proceso del tratamiento |
| 1.2 | El personal de recepción realiza una entrevista cordial y consultiva al cliente tomando el tiempo suficiente para conocer cuál es el motivo por el cual se encuentra en la IPS y que inquietudes tiene frente al tratamiento. |
| 1.3 | El personal maneja una presentación adecuada para la IPS, portando adecuadamente el uniforme generando agrado y una buena percepción del cliente. |
| 1.4 | El personal de atención informa al cliente sobre los trámites requeridos por la IPS para su tratamiento si este es remitido a través de una entidad o EPS y si es particular informa al cliente del valor y requisitos para su valorización por parte de la IPS |
| 2 INSTALACIONES Y MATERIAL DE TRABAJO | |
| 2,1 | Las instalaciones son modernas y atractivas para los padres y niños que requieran de los servicios de la IPS |
| 2,2 | La IPS maneja áreas según el portafolio de servicios prestado: área de física, área de terapia ocupacional, área de cafetería, sala de espera, recepción.. Etc |
| 2,3 | El material de trabajo para los pacientes es didáctico, nuevo, acorde con las necesidades del tratamiento y se encuentra en perfectas condiciones |
| 3 SERVICIO | |
| 3.1 | Como primera instancia se realiza una evaluación al paciente por parte de los terapeutas para diagnosticarlos y en base a este saber el tratamiento específico que necesita. |

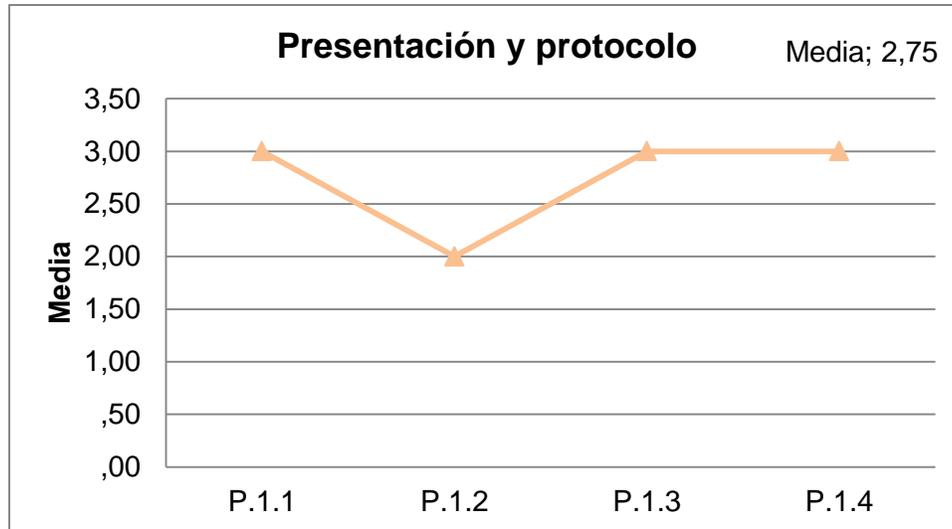
Tabla 38 Ítems Mystery shopper

Audiomic.

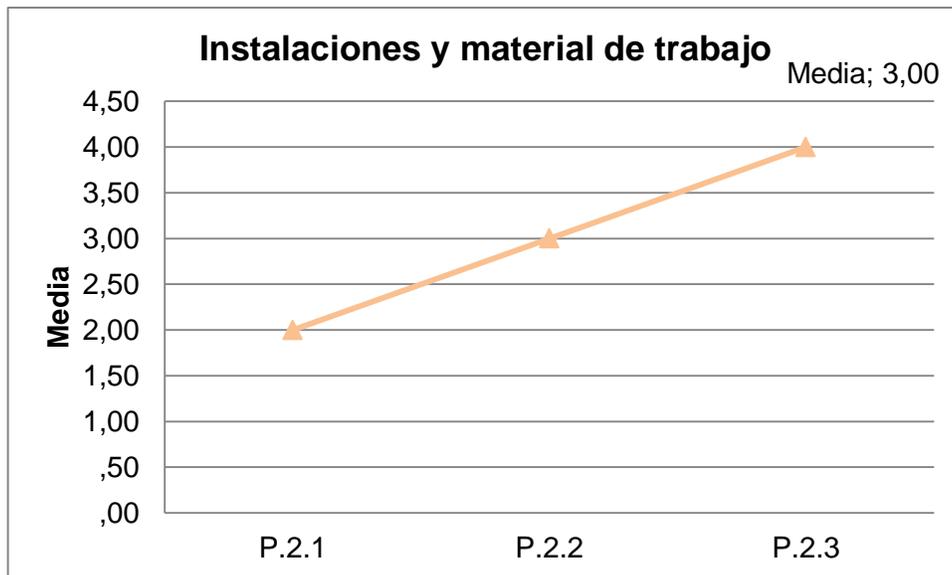
| Estadísticos | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Variable | P.1.1 | P.1.2 | P.1.3 | P.1.4 | P.2.1 | P.2.2 | P.2.3 | P.3.1 |
| Media | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |

Tabla 39 Estadísticos Audiomic

La mayor media obtenida en cuanto a la evaluación a través del mystery shopper para Audiomic, se encuentra en el servicio con 4.00, mientras que la más baja en la presentación y protocolo la cual es de 2.75, obteniendo como media general de servicio un 3.00. Ver graficas 22,23 y 24.



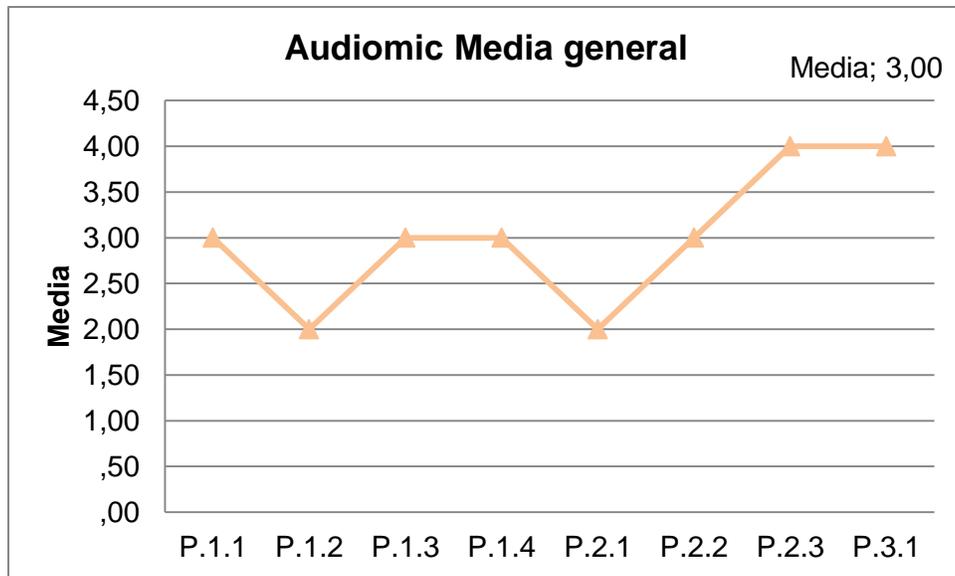
Gráfica 23 Presentación y protocolo - Audiomic



Gráfica 24 Instalaciones y material de trabajo - Audiomic



Gráfica 25 Servicio - Audiomic

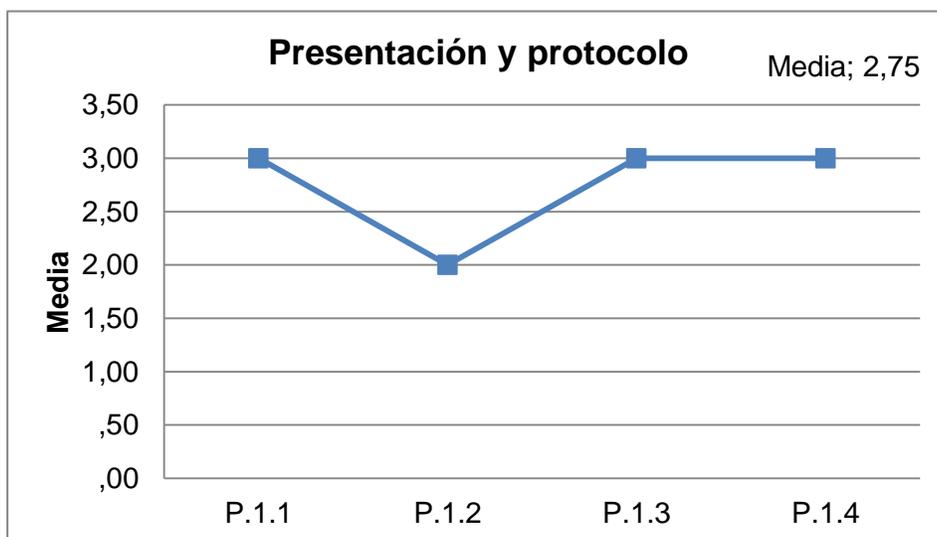


Gráfica 26 Audiomic media general de servicio

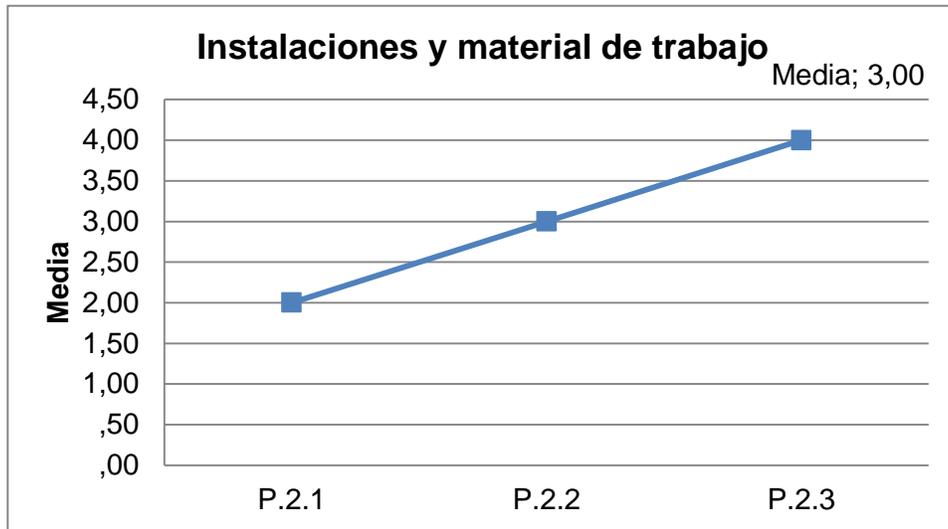
Asopormen.

| Estadísticos | | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Variable | P.1.1 | P.1.2 | P.1.3 | P.1.4 | P.2.1 | P.2.2 | P.2.3 | P.3.1 |
| Media | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |

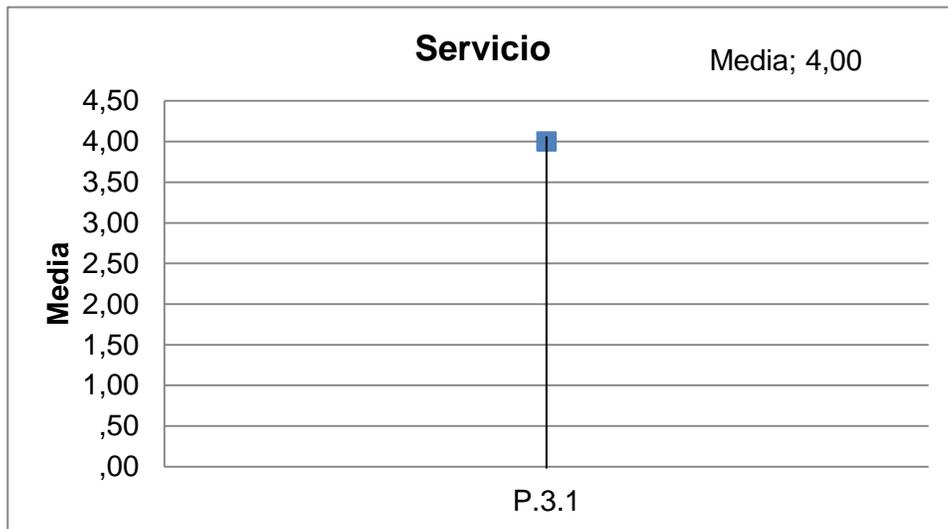
Tabla 40 Estadísticos Asopormen



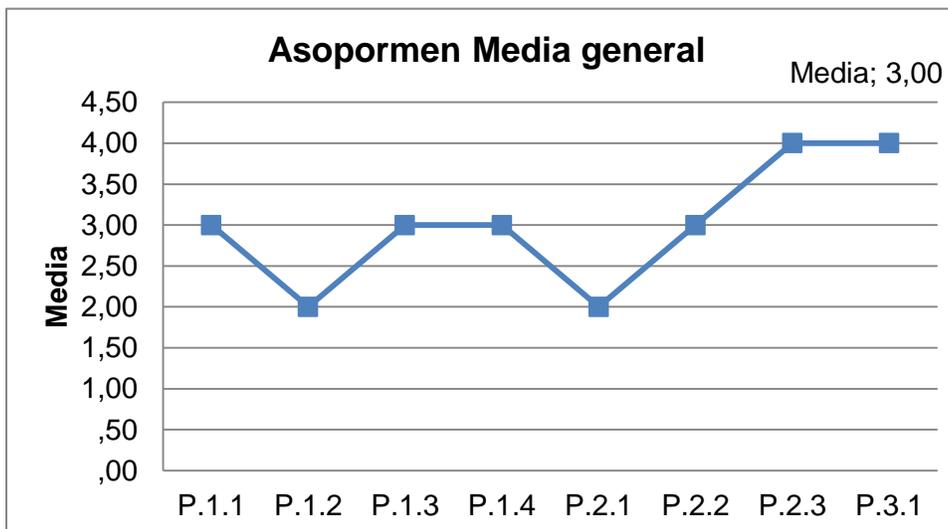
Gráfica 27 Presentación y protocolo - Asopormen



Gráfica 28 Instalaciones y material de trabajo - Asopormen



Gráfica 29 Servicio - Asopormen



Gráfica 30 Asopormen media general

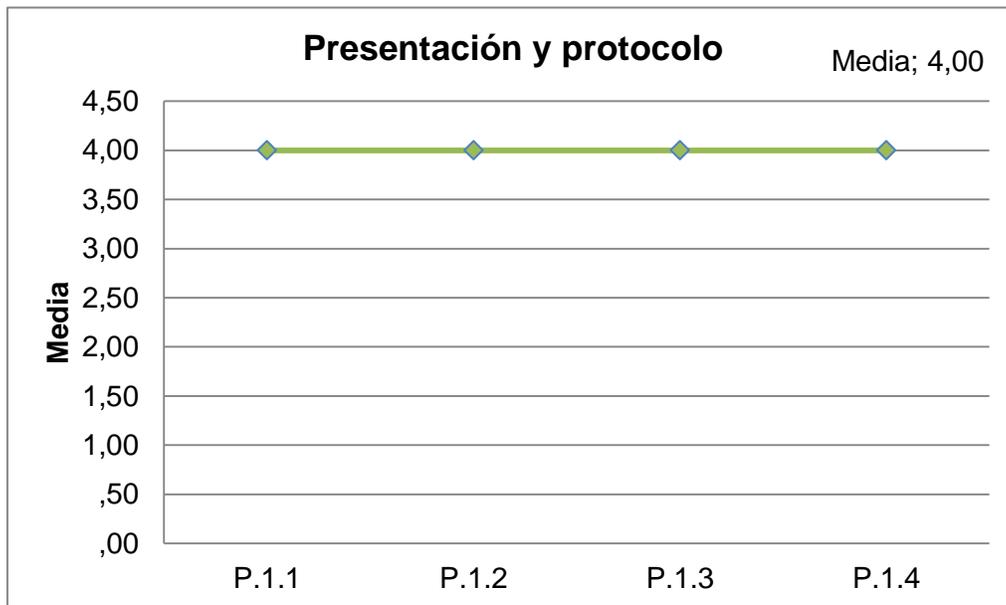
Obteniendo una media general de 3.00, Asopormen tiene con mayor calificación el servicio con 4.00 seguido de instalaciones y material de trabajo con 3.00 y finalmente el protocolo con 2.75, una calificación negativa que baja considerablemente la media general.

Rehabilitemos.

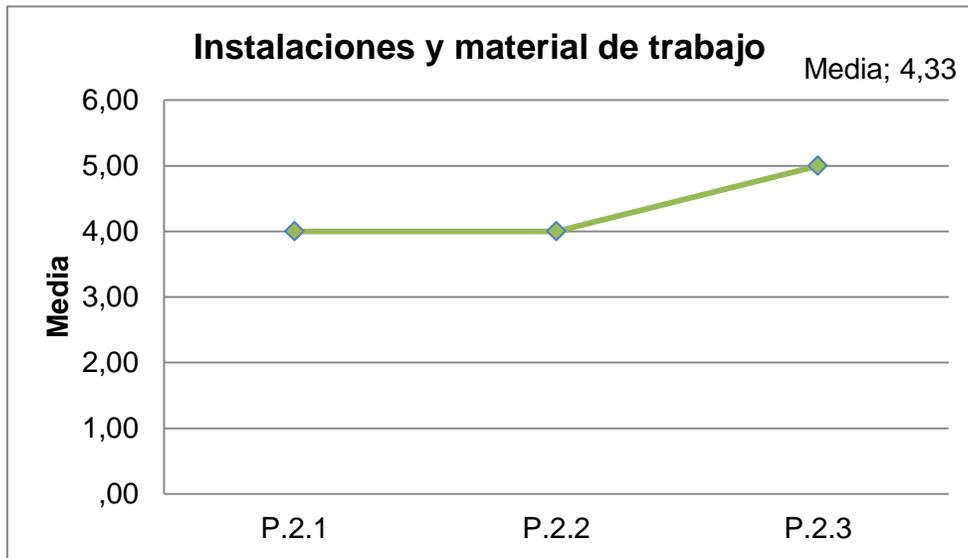
| Estadísticos | | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Variable | P.1.1 | P.1.2 | P.1.3 | P.1.4 | P.2.1 | P.2.2 | P.2.3 | P.3.1 |
| Media | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| Moda | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |

Tabla 41 Estadísticos Rehabilitemos

En cuanto al resultado de Rehabilitemos encontramos una media general de 4.12, obtenido de calificaciones de 4.00 o superiores a 4.00 en cada uno de los ítems calificados como: Presentación y protocolo con 4.00, servicio con 4.00 e instalaciones y material de trabajo con 4.33.



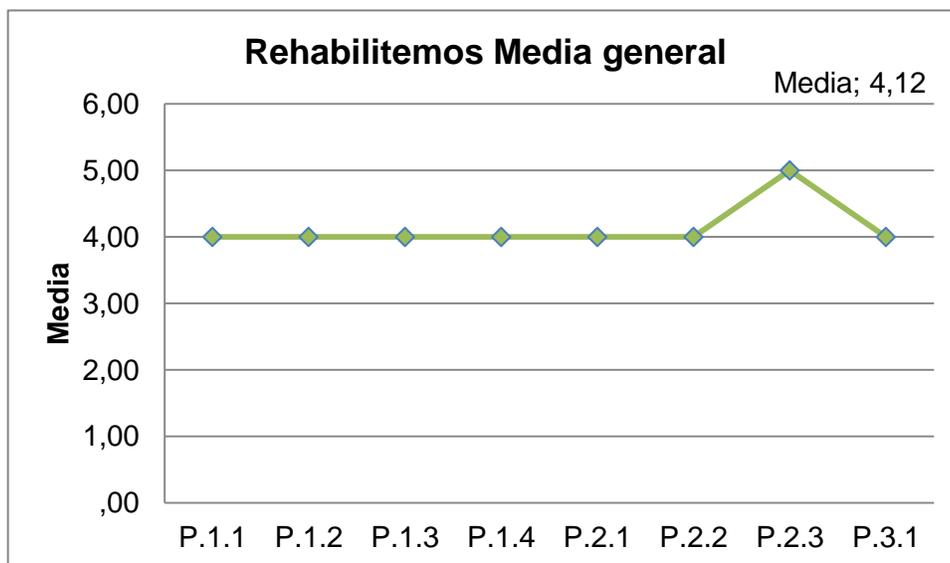
Gráfica 31 Presentación y protocolo - Rehabilitemos



Gráfica 32 Instalaciones y material de trabajo - Rehabilitemos



Gráfica 33 Servicio - Rehabilitemos



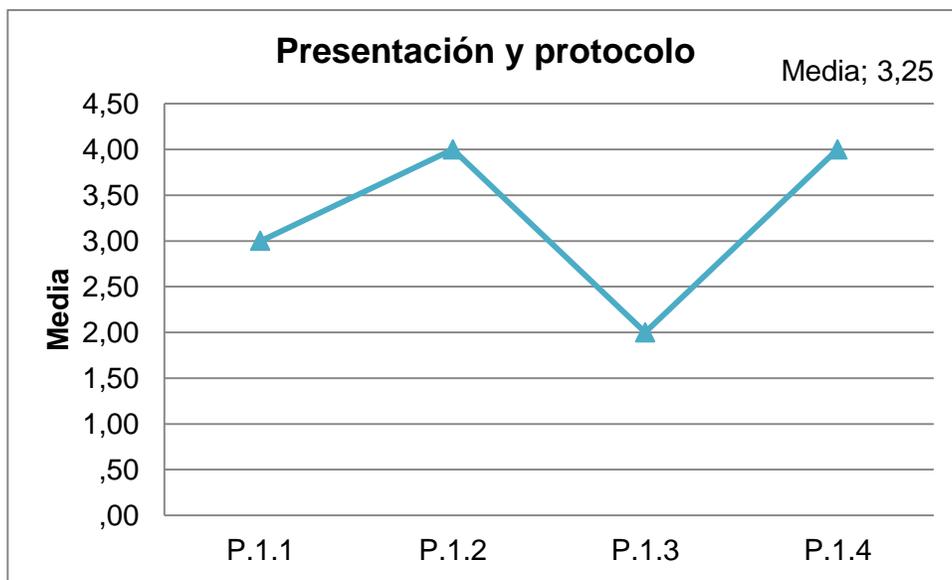
Gráfica 34 Rehabilitemos media general

Creciendo Ltda.

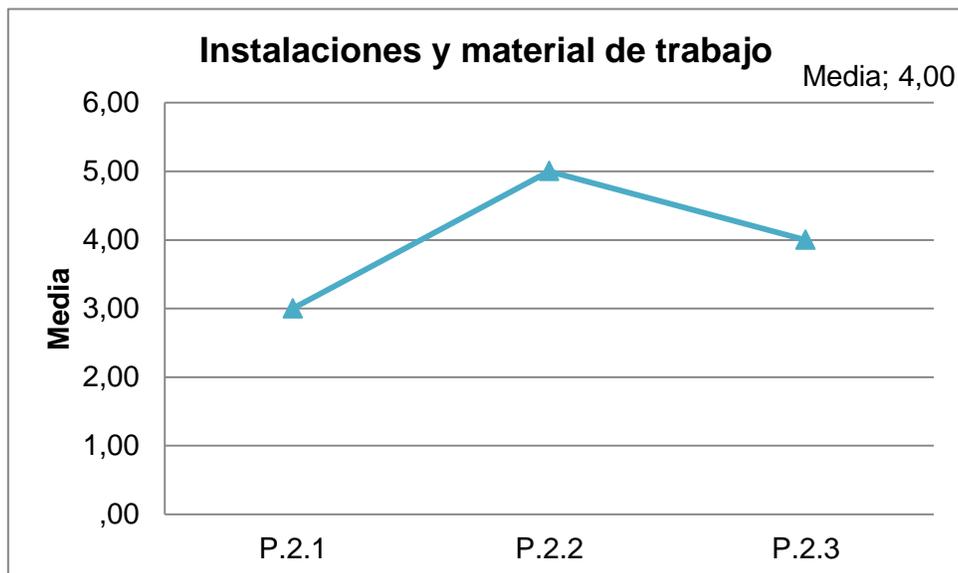
| Estadísticos | | | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Variable | P.1.1 | P.1.2 | P.1.3 | P.1.4 | P.2.1 | P.2.2 | P.2.3 | P.3.1 |
| Media | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 |
| Moda | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 |

Tabla 42 Estadísticos Creciendo Ltda.

En cuanto a Creciendo Ltda. se observa un valor de medias de 4.00 y 3,25, lo cual genera una media global de 3.62. El protocolo y presentación de la entidad son su menor calificación.



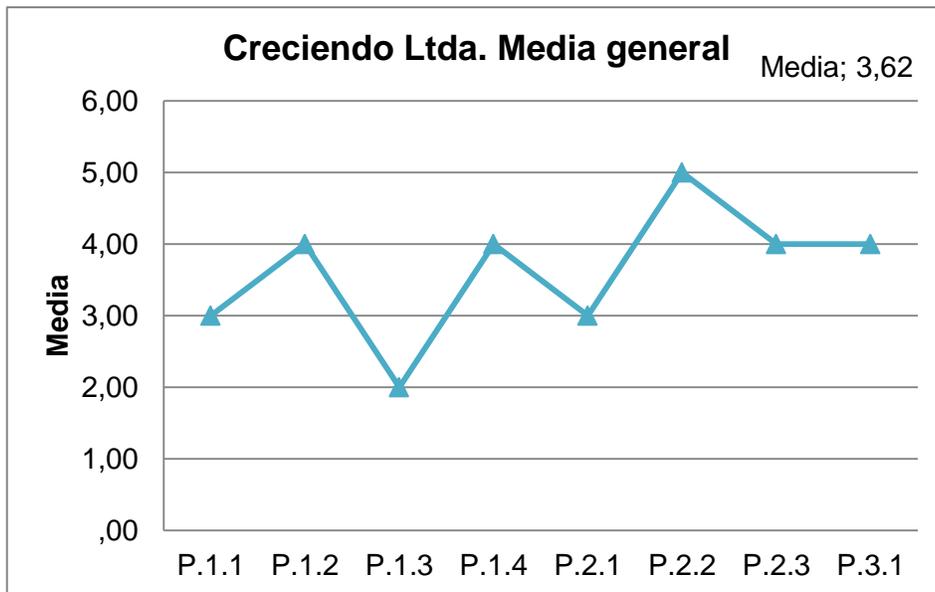
Gráfica 35 Presentación y protocolo - Creciendo Ltda.



Gráfica 36 Instalaciones y materia de trabajo - Creciendo Ltda.



Gráfica 37 Servicio - Creciendo Ltda.



Gráfica 38 Creciendo Ltda. media general

Realizando una comparación entre los resultados de la competencia frente a los de Creciendo Ltda. respecto al protocolo y presentación al llegar a la IPS y a la infraestructura de la misma y el material didáctico utilizado para el tratamiento de los pacientes, esta se encuentra con una media superior a Audiomic y Asopormen, pero por debajo de Rehabilitemos. Por otro lado respecto al servicio que se refieren en este caso a la evaluación que se realiza al paciente para

obtener un diagnóstico de la situación en la que se encuentra o el problema que presenta, las 4 IPS, presentaron una media igual de 4.00. Ahora bien en cuanto a media general es Rehabilitemos quien se encuentra encabezando la satisfacción con 4.12, seguida de Creciendo Ltda. con 3.62 y finalmente Audiomic y Asopormen con 3.00.

Lo anterior indica que Creciendo Ltda. debe esforzarse por mejorar la presentación de sus empleados y establecer protocolos de atención al usuario ya sea de bienvenida, saludo y atención de inconvenientes para mejorar su calificación.

Otros ítems que se compararon a través de la investigación exploratoria son:

- Servicio
- Tarifa
- Servicio post venta

Observando el servicio prestado de las IPS competencia de Creciendo Ltda. se observan ventajas y desventajas en ciertos ítems como:

- Ventajas

| El tratamiento es personalizado o con grupos pequeños, que puedan ser manejables por parte del terapeuta | Creciendo Ltda. | Rehabilitemos | Asopormen | Audiomic |
|---|-----------------------------|--|---|---|
| Personalizado | Si | No | No | No |
| Grupo | Si | Si | Si | Si |
| Observaciones | Grupos pequeños no más de 4 | Personalizado según necesidad del paciente | Tratamiento varía según necesidad, puede ser en grupo | Lo hacen individual según lo requiera el cliente de lo contrario en grupo |

Tabla 43 Ventajas frente a la competencia

- Desventajas

| Ítem | Creciendo Ltda. | Rehabilitemos | Asopormen | Audiomic |
|--|-----------------|---------------|-----------|----------|
| Se realizan llamadas periódicas al cliente preguntando su satisfacción en cuanto al servicio y tratamiento ofrecido por la IPS | No | Si | Si | Si |

Tabla 44 Desventajas frente a la competencia, llamadas periódicas a pacientes

| Ítem | Creciendo Ltda. | Rehabilitemos | Asopormen | Audiomic |
|-----------------------------|-----------------|---------------|-----------|----------|
| Existe buzón de sugerencias | No | Si | Si | Si |

Tabla 45 Desventajas frente a la competencia, buzón de sugerencias

| Ítem | Creciendo Ltda. | Rehabilitemos | Asopormen | Audiomic |
|--|-----------------|---------------|-----------|----------|
| Se realizan charlas educativas a los padres de familia de la IPS | No | Si | Si | Si |

Tabla 46 Desventajas frente a la competencia, Charlas educativas a padres

| Estrategia de divulgación | Creciendo Ltda. | Rehabilitemos | Asopormen | Audiomic |
|---------------------------|-----------------|---------------|-----------|----------|
| Portafolio | Si | Si | No | Si |
| Página Web | Si | Sin funcionar | No | Si |
| Facebook | Desactualizado | No | Si | Si |
| Twitter | No | No | Si | Si |
| Referidos | No | No | No | No |

Tabla 47 Estrategia de divulgación

De acuerdo con lo anterior, Creciendo Ltda. es una entidad con un excelente servicio y compromiso con los pacientes, los cuales hacen sentir a los familiares la importancia que existe realmente en el desarrollo del niño con el tratamiento ofrecido, pero respecto a la competencia, aunque ha avanzado en el último año, aún se encuentra en desventaja frente al servicio post venta, como llamadas a los padres preguntando por el servicio, buzón de sugerencias y charlas educativas. En cuanto a su divulgación debe estar más involucrado en las redes sociales ya que en la actualidad los padres les gustan estar interactuando con ellas.

Resultados

- Los padres de familia y acudientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrece Creciendo Ltda. ya que al calificar la satisfacción frente al servicio arrojó una media de 3.68, de una escala de 1 a 4, siendo este satisfecho.
- En cuanto a las necesidades que se presentan en los niños con problemas cognitivos y no cognitivos, son los problemas de lenguaje, ocupacional y física, los que se presentan con mayor frecuencia, los cuales requieren de un tratamiento integral, seguido de dos necesidades puntuales en conjunto como son lenguaje y ocupacional.
- Se observan nuevas necesidades en los niños que requieren de tratamiento como son los problemas por malos hábitos alimenticios y baja nutrición.
- Entre las opiniones de los padres en cuanto a nuevas modalidades de servicio que pueden ser ofrecidas por Creciendo Ltda. es ofrecer un tratamiento integral con 3 terapias, más psicología y pediatría infantil, asesoría de tareas y charlas de autoestima para los niños y la familia.
- Los padres y acudientes de Creciendo Ltda. opinan que para llegar a la diversificación, la entidad debe ofrecer charlas a padres sobre normas en casa, obediencia inmediata, autoestima y como trabajar con el niño en casa, además de ofrecer servicios de terapias a domicilio y un espacio dentro de la IPS en donde encuentren el material didáctico para trabajar con sus hijos en el hogar.
- Los nuevos mercados que deben ser penetrados por Creciendo Ltda. son las instituciones educativas y los médicos especialistas en pediatría y neuro pediatría en su mayoría, en donde se encuentran varias oportunidades para la entidad resultantes de las relaciones comerciales y alianzas con los mismos.

- De la muestra de médicos encuestada solo el 30% ha trabajado con Creciendo Ltda. lo cual indica una oportunidad comercial y de alianzas con el gremio.
- El 50% de los médicos encuestados conocen la trayectoria y experiencia de Creciendo Ltda. en el mercado, por lo tanto saben que se encuentra en la capacidad de prestar nuevas modalidades de negocio tales como servicios a domicilio y charlas educativas a padres de familia.
- Para el gremio médico es importante que para que Creciendo Ltda. sea una empresa diversificada, realice convenios y alianzas con el gremio, publicite la marca dando mayor exposición, posicione los servicios y se dé a conocer más.
- Los médicos en pro del beneficio y la calidad de vida de las personas, no recomiendan servicios con lo que no hayan trabajado. Por lo tanto se requiere de las alianzas y relaciones comerciales para que a futuro refiera y remitan pacientes a Creciendo Ltda.
- En el mercado de instituciones educativas como colegios, el conocimiento en cuanto a la experiencia que tiene Creciendo Ltda. en el mercado es mayor comparado con los médicos, lo cual es bueno; pero aun así solo el 20% de la muestra encuestada ha trabajado con la entidad lo cual abre una oportunidad de negocio para alianzas y convenios.
- Para los colegios, los servicios a domicilio, el financiamiento del tratamiento integral con una entidad bancaria y las charlas a padres, son las modalidades de servicio más atractivas que refiere la investigación.
- En cuanto a la diversificación, los colegios piensan que Creciendo Ltda. puede lograrla, publicitando sus servicios permitiendo que se conozcan más y realizando convenios en el mercado de instituciones educativas.

- Frente a la competencia es Creciendo Ltda. la segunda IPS con mayor calificación de media general siendo esta de 3.62, encabezada por Rehabilitemos con una media de 4.12.
- Creciendo Ltda. al igual que su competencia, realiza una evaluación previa al paciente para reconocer el diagnóstico del niño y dar un tratamiento adecuado a su necesidad.
- Creciendo Ltda. debe mejorar aún más las instalaciones y la presentación del personal, dando uniformidad para reflejar un servicio de calidad e higiene. Además debe preocuparse por ofrecer un servicio al cliente excelente no solo en el tratamiento sino desde la atención en la recepción, recibirlo, saludarlo y hacerle seguimiento.
- El servicio que ofrece Creciendo Ltda. es personalizado con grupos de máximo 4 niños diferente a la competencia quienes manejan grupos grandes el cual no le da tiempo de dedicarse en el tratamiento en particular del niño.
- Creciendo Ltda. debe realizar llamadas a los pacientes preguntando sobre la percepción del servicio prestado, instalar buzón de sugerencias, realizar comunicaciones internas, activar la página web, Facebook y twitter y sistema de referidos.
- Finalmente según la investigación realizada a los diferentes públicos, se obtienen las siguientes nuevas modalidades de servicio con mayor frecuencia de resultados:
 - Terapia integral + Psiquiatría + Pediatría
 - Capacitaciones y charlas a padres de familia (Instituciones y entidades).
 - Asesoría de tareas
 - Servicio de Psiquiatría y Psicología infantil
 - Alianzas comerciales con el gremio médico e instituciones educativas como colegios.

Nuevas líneas de negocio

Analizando los resultados del estudio realizado a los diferentes grupos de interés e identificando los nuevos mercados en los que Creciendo Ltda. puede hacer presencia, se escogieron las nuevas líneas de negocio, las cuales de llevarse a cabo, no solo mejoraran los ingresos de la entidad sino que también aumentarían la rentabilidad de la misma.

Terapia integral

Continuando con el objetivo de la terapia integral, el cual es mejorar la capacidad de aprendizaje mediante la motivación y estimulación del desarrollo cognitivo, de lenguaje, social y del área sensorio motora, se busca ahora integrar mayores servicios requeridos por el paciente como psicología y psiquiatría, los cuales son necesarios para el desempeño del niño, según la valoración previa por Creciendo Ltda.

Los servicios de psicología y psiquiatría se manejarían de manera temporal, por citas, es decir solo se prestarían los servicios a los niños que así lo requieran, por lo tanto no se contaría con el personal tiempo completo.

- Valor del programa: \$1.200.00

Capacitaciones y charlas a padres de familia (Instituciones y entidades)

Las capacitaciones a padres de familia será una nueva modalidad para los acudientes y padres de familia de los pacientes de Creciendo Ltda. así como para los padres de las instituciones educativas y entidades.:

- Público objetivo
 - Padres de familia de Creciendo Ltda.
 - Padres de familia de instituciones educativas

- Padres de familia de entidades: Capruis – Ejercito
- Padres de familia de las EPS
- Temática
 - Como generar atención en los niños
 - Como acatar órdenes de los padres / Obediencia
 - Pautas de crianza
 - Hábitos alimenticios / Nutrición en niños divertida
 - Autoestima y confianza para la familia y el niño
- Expositores
 - Fonoaudióloga
 - Terapista física
 - Terapista ocupacional
 - Especialista Neuro pediatra
 - Recreacioncita en salud ocupacional
- Capacitación
 - Actividad rompe hielo – Recreacioncita ocupacional
 - Temática – Expositores
 - Material para el desarrollo de la temática
 - Actividad Refrigerio: Como enseñar a los padres meriendas nutricionales – Expositores y padres
- Duración: 2 horas
- Valor capacitación a padres: \$100.000
- Valor capacitación entidades e instituciones: \$500.00

Asesoría de tareas

La modalidad de asesoría de tareas es un servicio que se prestara de manera temporal, en donde se tendrá a la profesora con experiencia en el trato de niños con y sin problemas, para el manejo de las tareas del colegio, generando capacidades de lecto escritura y concentración.

- Metodología: Se atenderán a los pacientes que adquieran este nuevo servicio, siendo la persona contratada por fuera de la nómina de Creciendo Ltda.
- Valor por 5 horas semanales: \$80.000 (50% será para la entidad)

Psicología y Psiquiatría infantil

Además de asegurarse que el niño reciba de la atención necesaria en la parte física, motriz y de lenguaje, el servicio de psicología y psiquiatría infantil se prestara también para aquellas familias y niños que requieran de ayuda emocional y médica, en pro del desarrollo completo del paciente, de manera individual sin que estén sujetas a un programa de terapia integral.

- Metodología: Servicio por outsorsing . Atención de pacientes que requieran el servicio individual por fuera de la terapia integral.
- Valor del servicio: \$100.000 c/u (20% para la entidad)

Alianzas comerciales (Médicos del gremio e instituciones educativas)

Las alianzas permiten ingresos por los pacientes remitidos por los médicos especialistas (Neuro pediatras y pediatras) y por las instituciones educativas de Bucaramanga y su área metropolitana. Se estandarizara un porcentaje por paciente remitido según el tratamiento y programa necesario, distribuyéndose así:

- Terapia integral: 10%

- Programa de estimulación multisensorial y programa de tratamiento individual: 3%

P&G Años anteriores

Creciendo Ltda.

Nit: 900.262.268

Estado de resultados

| | Año 2013 | Año 2013 variación porcentual | Año 2012 | Año 2012 variación porcentual | Año 2011 |
|---|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Ingresos operacionales | \$ 185.575 | -25% | \$ 248.462 | -4,8% | \$ 260.885 |
| Programa educación integral 50% | \$ 92.787 | -25% | \$ 124.231 | -4,8% | \$ 130.442 |
| Programa de estimulación multisensorial 35% | \$ 64.951 | -25% | \$ 86.961 | -4,8% | \$ 91.310 |
| Programa de tratamiento individual 15% | \$ 27.836 | -25% | \$ 37.269 | -4,8% | \$ 39.132 |
| Total ingresos operacionales | \$ 185.575 | -25% | \$ 248.462 | -4,8% | \$ 260.885 |
| Costo de ventas | \$ 108.456 | -35% | \$ 165.608 | -4,8% | \$ 173.888 |
| Utilidad / Perdida bruta | \$ 77.118 | -7% | \$ 82.854 | -4,8% | \$ 86.997 |
| Gastos | | | | | |
| Gastos de administración | \$ 67.708 | -1% | \$ 68.213 | -4,8% | \$ 71.623 |
| Gastos de personal | \$ 15.550 | -51% | \$ 31.606 | -4,8% | \$ 33.187 |
| Honorarios | \$ 1.200 | 0% | \$ 1.200 | -4,8% | \$ 1.260 |
| Impuestos | \$ 17.056 | 200% | \$ 5.680 | -4,8% | \$ 5.964 |
| Arrendamientos | \$ 30.000 | 28% | \$ 23.400 | -4,8% | \$ 24.570 |
| Servicios | \$ 3.901 | -15% | \$ 4.577 | -4,8% | \$ 4.805 |
| Diversos | - | - | \$ 1.748 | -4,8% | \$ 1.835 |
| Utilidad / Pérdida operacional | \$ 9.410 | | \$ 14.641 | | \$ 15.373 |
| Ingresos no operacionales | \$ 21 | 16% | \$ 18 | -4,8% | \$ 19 |
| Gastos no operacionales | \$ 1.071 | 32% | \$ 809 | -4,8% | \$ 850 |
| Utilidad/ Perdida antes de impuestos | \$ 8.360 | | \$ 13.849 | | \$ 14.542 |
| Provisión impuesto de renta | \$ 2.842 | | \$ 4.570 | | \$ 4.799 |
| Utilidad / perdida del ejercicio | \$ 5.517 | | \$ 9.279 | | \$ 9.743 |

*Cifras en miles de pesos

Margen bruto, operacional y neto del estado de resultados

| | Año 2013 | Año 2012 | Año 2011 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Margen bruto | 42% | 33% | 33% |
| Margen operacional | 5% | 6% | 6% |
| Margen neto | 3% | 4% | 4% |

Pronostico de ventas a 5 años

Creciendo Ltda.

Nit: 900.262.268

Proyección estado de resultados con nuevos servicios

| | Año 2014 | Año 2015 variación porcentual | Año 2015 | Año 2016 variación porcentual | Año 2016 | Año 2017 variación porcentual | Año 2017 | Año 2018 variación porcentual | Año 2018 |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Ingresos operacionales | | | | | | | | | |
| Programa educación integral | \$ 97.42 | 1% | \$ 98.401 | 5% | \$ 103.321 | 5% | \$ 108.487 | 5% | \$ 113.911 |
| Programa de estimulación multisensorial | \$ 68.198 | 1% | \$ 68.880 | 5% | \$ 72.324 | 5% | \$ 75.941 | 5% | \$ 79.738 |
| Programa de tratamiento individual | \$ 29.228 | 1% | \$ 29.520 | 5% | \$ 30.996 | 5% | \$ 32.546 | 5% | \$ 34.173 |
| Talleres a padres de familia | \$ 463 | 5% | \$ 487 | 5% | \$ 511 | 5% | \$ 537 | 5% | \$ 563 |
| Talleres a instituciones y entidades | \$ 3.711 | 5% | \$ 3.897 | 5% | \$ 4.091 | 5% | \$ 4.296 | 5% | \$ 4.511 |
| Asesoría de tareas | \$ 927 | 5% | \$ 974 | 5% | \$ 1.022 | 5% | \$ 1.074 | 5% | \$ 1.127 |
| Psicología y psiquiatría infantil | \$ 1.391 | 5% | \$ 1.461 | 5% | \$ 1.534 | 5% | \$ 1.611 | 5% | \$ 1.691 |
| alianzas comerciales (médicos del gremio e instituciones educativas) | \$ 2.783 | 5% | \$ 2.922 | 5% | \$ 3.068 | 5% | \$ 3.222 | 5% | \$ 3.383 |
| Total ingresos operacionales | \$ 204.132 | 1% | \$ 206.545 | 5% | \$ 216.872 | 5% | \$ 227.716 | 5% | \$ 239.101 |
| Costo de ventas | \$ 118.396 | 1% | \$ 119.796 | 5% | \$ 125.786 | 5% | \$ 132.075 | 5% | \$ 138.679 |
| Utilidad/Pérdida bruta | \$ 85.735 | | \$ 86.748 | | \$ 91.086 | | \$ 95.640 | | \$ 100.422 |
| Gastos | | | | | | | | | |
| Gastos de administración | | | | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ 17.147 | 1% | \$ 17.349 | 5% | \$ 18.217 | 5% | \$ 19.128 | 5% | \$ 20.084 |
| Honorarios | \$ 2.245 | 1% | \$ 2.271 | 5% | \$ 2.385 | 5% | \$ 2.504 | 5% | \$ 2.630 |
| Impuestos | \$ 18.167 | 1% | \$ 18.382 | 5% | \$ 19.301 | 5% | \$ 20.266 | 5% | \$ 21.280 |
| Arrendamientos | \$ 30.619 | 1% | \$ 30.981 | 5% | \$ 32.530 | 5% | \$ 34.157 | 5% | \$ 35.865 |
| Servicios | \$ 4.082 | 1% | \$ 4.130 | 5% | \$ 4.337 | 5% | \$ 4.554 | 5% | \$ 4.782 |
| Total gastos de administración | \$ 72.262 | 1% | \$ 73.116 | 5% | \$ 76.772 | 5% | \$ 80.611 | 5% | \$ 84.642 |

| | | | | | | | | | |
|--|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|------------------|
| Utilidad / Pérdida operacional | \$ 13.472 | | \$ 13.631 | | \$ 14.313 | | \$ 15.029 | | \$ 15.780 |
| Ingresos no operacionales | \$ 29 | 10% | \$ 32 | 10% | \$ 36 | 10% | \$ 39 | 10% | \$ 43 |
| Gastos no operacionales | \$ 1.118 | 10% | \$ 1.230 | 10% | \$ 1.353 | 10% | \$ 1.489 | 10% | \$ 1.638 |
| Utilidad / Pérdida antes de impuestos | \$ 12.383 | | \$ 12.433 | | \$ 12.995 | | \$ 13.579 | | \$ 14.186 |
| Provisión impuesto de renta | \$ 3.095 | | \$ 3.108 | | \$ 3.248 | | \$ 3.394 | | \$ 3.546 |
| Utilidad / Pérdida del ejercicio | \$ 9.287 | | \$ 9.325 | | \$ 9.746 | | \$ 10.184 | | \$ 10.639 |

- Cifras en miles de pesos

Conclusiones

Dando cumplimiento al objetivo general, se implementaron nuevas líneas de negocio que ayuden a Creciendo Ltda. no solo a ser una empresa diversificada sino también que aporten y promuevan el mejoramiento en cuanto a ingresos y por ende, se evidencien en las utilidades. De esta misma forma a través de la investigación cuantitativa y cualitativa (Exploratoria), se da respuesta a los objetivos específicos obteniendo datos de la competencia, de los nuevos mercados a tratar y de los pacientes quienes en definitiva son ellos quienes pueden evaluar y requerir cada vez más de los servicios de la entidad.

Por otro lado observando el comportamiento de los ingresos y las utilidades de Creciendo Ltda. de los años anteriores (Ver página 94), se observa un decrecimiento notorio en cuanto a ingresos entre el año 2011 y 2013, siendo este del 4.8% en el 2012 y del 25% en el año 2013, este último alarmante, de igual forma los gastos de administración disminuyeron en tan solo 1% y finalmente las utilidades en 41% para el año 2013, de igual forma los costos de ventas también disminuyeron en 35%, lo cual permitió obtener un margen bruto del 42% mayor respecto al año 2011 y 2012 donde se obtuvo el 33%. En cuanto al margen operacional obtenido para los 3 años, el cual es bastante bajo, del 5.9% para los años 2011 y 2012 y del 5.1% para el 2013, se puede inferir que la entidad necesita mejorar este margen para aumentar los ingresos ya sea por acciones de mercadeo o nuevos servicios que aporten al incremento de las ventas, lo cual se pretende realizar en Creciendo Ltda. en los próximos años.

Ahora bien analizando los resultados de las investigaciones se tomaron los servicios que obtuvieron mayor representación en los pacientes y en los nuevos mercados y se realizó un pronóstico de ventas con el fin de evidenciar el aporte que estos nuevos servicios pueden llegar a realizar en la entidad en los próximos años. (Ver página 96).

Para el año 2014 se evidencia el crecimiento en los ingresos manteniéndose como en los años anteriores superando el decrecimiento del 25% obtenido en el año 2013 en cuanto a los siguientes años 2016, 2017 y 2018 se observa un crecimiento total del 5% de los ingresos y de igual forma en las utilidades, obteniendo un incremento anual del 5% resultado del conjunto de nuevas líneas de negocio o nuevos servicios tales como: (Talleres a padres de familia, Talleres a instituciones y entidades, Asesoría de tareas, Psicología y psiquiatría infantil y alianzas comerciales (médicos del gremio e instituciones educativas), con cual se cumple el objetivo final del estudio del incremento del 10% estimado para el año 2016 en cuanto a los ingresos y utilidades viéndose traducido en una mejor rentabilidad, lo cual se espera sea progresiva con el paso de los años.

Bibliografía

- <http://www.creciendo.co>
- <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FHBh9/06GVI=&tabid=103>
- <http://www.senado.gov.co/sala-de-prensa/noticias/item/15082-eliminar-las-eps-y-unificar-los-recursos-de-la-salud-prioridad-de-la-comision-septima>
- <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion>
- [gobierno/respuestas-reforma-salud-colombia](http://www.gobierno.gov/respuestas-reforma-salud-colombia)
- http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10147460.html
- <http://www.ucaldas.edu.co/images/stories/ley.pdf>
- Ley 1438 de 2001 /19 Enero
- Ley 100 de 1993
- <http://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Paginas/planEstrategico.aspx>
- <http://www.youtube.com/watch?v=XCi2EvKDZy8>
- <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/485/1/T0003501.pdf>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra