



**Universidad de las Américas**

**Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud**

**Trabajo de Titulación**

**Implementación de Plan de Comunicación para la Empresa de  
Atención Domiciliaria HomeCare Ecuador S.A.**

**Tutor: PhD. Cristina Pérez Rico**

**Autor: Juan Francisco Rehpani Morales**

**Quito, Ecuador**

**2022**

## **Resumen Ejecutivo**

En el Ecuador tenemos un sistema de salud, el cual el sector público no es administrado eficientemente, en donde se puede apreciar que el mismo no brinda seguridad ni bienestar social para la población Ecuatoriana. Por otro lado, tenemos el sistema de salud privado, el cual cuenta con las instalaciones, recurso humano, tecnología, equipos, medicación e insumos necesarios para brindar una atención eficaz y de valor, pero a precios muy altos los cuales solo pueden ser costeados por la población con poder adquisitivo medio, medio alto y alto, y por quienes están afiliados a seguros de salud y/o medicina pre pagada.

Una solución al sistema de salud del Ecuador, tanto para el sector público como privado, son los servicios de atención de salud en domicilio. La atención domiciliaria es una modalidad de los servicios de atención de la salud, mediante la cual se brinda asistencia al paciente y apoyo al entorno familiar en su domicilio, por un equipo multi-profesional e interdisciplinario, en el cual se cumple con el plan de tratamiento definido por el médico en el domicilio del paciente, brindando todos los insumos, medicación, ortopedia, entre otros, para brindar un servicio integral y profesional. Los beneficios de este modelo de servicio son: ahorro económico significativo versus la hospitalización tradicional, disminución del riesgo de infecciones intrahospitalarias, recuperación del paciente en su ambiente, con un entorno familiar y afectivo, educación al paciente y su entorno familiar sobre el cuidado de su patología y la habilitación de camas hospitalarias.

Entendiendo el concepto de los servicios de atención domiciliaria y planteando los problemas de gestión y precios que existen en el sector privado y público de la salud en el Ecuador, se va a analizar y mejorar el plan de comunicación de una empresa privada que brinda este modelo de servicios en el Ecuador. La empresa a analizar es HomeCare Ecuador S.A., la cual brinda servicios de salud de atención de la salud en domicilio en el Ecuador. HomeCare se especializa en ofrecer un cuidado integral de la salud en el hogar, dando apoyo, tranquilidad y brindando la seguridad necesaria tanto para el paciente como a su entorno familiar a través de un servicio innovador y profesional; siguiendo y asegurando el cumplimiento del plan terapéutico definido por el médico, brindando todos los recursos profesionales, como así también los insumos, medicación, ortopedia, oxígeno y equipos necesarios para ofrecer un tratamiento integral y completo.

HomeCare y el concepto de atención domiciliaria es un servicio comprobado el cual brinda valor al sistema de salud. La empresa ha logrado construir una excelente reputación en el Ecuador en los últimos 4 años, pero el número de pacientes derivados

es bajo en términos de número de pacientes y facturación potencial. La empresa cuenta con canales de comunicación de sus servicios, el cual no está dando resultados, en donde existe un potencial para mayor derivación de pacientes. El objetivo es implementar un plan de mejora de comunicación para incrementar la derivación de pacientes a su domicilio, enfocando la comunicación a los pacientes, familiares, aseguradoras, brókeres y médicos derivadores. El servicio de atención domiciliaria es un nuevo concepto de servicios de salud en el Ecuador. Al ser un nuevo concepto, el sistema de salud no conoce sobre los beneficios ni como se brindan los servicios en el domicilio de los pacientes.

Al tener identificado el problema de comunicación del servicio, para fomentar la derivación de pacientes y aumentar la facturación de la empresa HomeCare, se va a aplicar la metodología cualitativa para el análisis de datos. Una vez identificada la metodología cualitativa para el análisis de datos, se ha seleccionado la herramienta de entrevistas abiertas y sin filtro, utilizando al personal interno de HomeCare y dirigiendo las entrevistas al cliente que recibió el servicio, a ejecutivos de la aseguradoras de salud, con el fin de obtener información sobre la calidad del servicio y cómo se podría incrementar la derivación de pacientes. También se va a utilizar la información generada de los indicadores de las redes sociales que utiliza HomeCare. Se tiene como resultados que el servicio tiene valor y está empezando a entrar en el mercado de los servicios de salud en el Ecuador.

Hace falta comunicar más sobre los servicios de HomeCare y educar sobre el mismo, hay potencial para crecimiento en los indicadores de redes sociales y página web, ejecutando el plan de inbound marketing planteado. Existe una oportunidad de mejora en la creación de los contenidos para cada segmento que se va a llegar, en donde también existen canales para llegar de forma eficiente y efectiva con la comunicación para fomentar la derivación de pacientes a HomeCare. Después de haber realizado el análisis actual y el desarrollo del plan de gestión gerencial, en conclusión, se cumple con los objetivos planteados, tanto el general como los específicos, el cual como resultado se va a implementar las propuestas planteadas en la empresa HomeCare Ecuador S.A.

## **Abstract**

In Ecuador, the Healthcare System is not managed properly, giving room for many improvements. The public healthcare system, which is supposed to provide accessible services for all the Ecuadorian population, fails to provide security and social welfare. Whereas the private healthcare system has the facilities, human resources, technology, equipment, medication and supplies necessary to provide effective and valuable care, but at a very high cost. Making it only accessible to those who have medium to high purchasing power, and by those who have private health insurance and / or prepaid medicine.

A proposed solution to Ecuador's healthcare system, for both the public and private sectors, is home healthcare services. Home care is a modality of health care services through which health assistance is provided to the patient at home, as well as support to the family and their home environment. The care is provided by a team of highly qualified and trained multi-professionals offering all supplies, medication, orthopedics, among others, to provide a comprehensive and professional service, in compliance with the doctor's treatment plan. The benefits of this service model include a significant cost reduction compared to traditional hospitalization, a lower risk of hospital-acquired infections, as well as the ability of the patient to recover in the comfort of his home with a family environment. It also allows the opportunity to adequately educate the patient and his family on the care of their pathology. It also prevents overcrowding of hospital beds giving availability to patients who require hospitalization.

Understanding the concept of home care services and raising the problems of management and prices that exist in the private and public health sector in Ecuador, we can analyze and improve the communication plan of a private company that provides this model of services in Ecuador. The company to be analyzed is HomeCare Ecuador S.A., which provides health care services at home in Ecuador. HomeCare Ecuador S.A specializes in offering comprehensive health care at home, giving support, tranquility and providing the necessary security for both the patient and their home environment, through an innovative and professional service; following and ensuring compliance with the therapeutic plan defined by the doctor, providing all the professional resources, as well as the supplies, medication, orthopedics, oxygen and equipment necessary to offer a comprehensive and complete treatment.

HomeCare Ecuador S.A. and the concept of home care is a proven service which brings value to the healthcare system. The company has managed to build an excellent reputation in Ecuador in the last 4 years, but the number of patients referred is low in terms of number of patients and potential turnover. The company's communication channels are not giving the best results, where there is a potential for greater referral of patients. The objective is to implement a communication improvement plan to increase the referral of patients that qualify for home care, focusing this communication strategies on patients, relatives, insurers, brokers and referring doctors. The home care service is a new concept of health services in Ecuador, and as such there is little information about its services and the benefits it provides to its patients.

Having identified the problem of communication of the service, to encourage the referral of patients and increase the turnover of HomeCare Ecuador S.A, the qualitative methodology will be applied to analyze the data. Once the qualitative methodology for data analysis has been identified, the open and unfiltered interview tool has been selected, using HomeCare's internal staff and directing the interviews to the client who received the service as well as to executives of the health insurer, in order to obtain information on the quality of the service and how the referral of patients could increase. The information generated from the indicators of the social networks used by HomeCare will also be used. As a result we are able to evaluate that the service has value and is beginning to enter the health services market in Ecuador.

It is necessary to communicate more about the services of HomeCare Ecuador S.A and educate the healthcare industry about it. There is a lot of potential for growth in the indicators of social networks and website, executing the inbound marketing plan proposed. There is an opportunity for improvement in the creation of content for each segment that will be reached, where there are also channels to reach efficiently and effectively with communication to encourage the referral of patients to HomeCare Ecuador S.A. After having carried out the current analysis and the development of the management plan, in conclusion, the objectives set, both general and specific, are met, which as a result will implement the proposals raised in the company HomeCare Ecuador S.A.

## Tabla de Contenidos:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo I: Análisis Ambiental Situacional.....</b>  | <b>7</b>  |
| Introducción:.....  | 7         |
| Análisis de la Situación Actual:.....   | 9         |
| Estructura Administrativa, Financiera y Operativa:.....   | 14        |
| Planteamiento del Problema:.....  | 17        |
| Justificación del Planteamiento del Problema:.....  | 17        |
| Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios:.....                              | 18        |
| Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios:.....   | 18        |
| <b>Capítulo II: Justificación y Aplicación de la Metodología a Utilizar para el Análisis de Datos .....</b> | <b>20</b> |
| <b>Capítulo III: Propuesta de Solución - Formulación del Plan de Gestión Gerencial.....</b>                 | <b>27</b> |
| Planteamiento Estratégico:.....   | 27        |
| 5 Fuerzas de Porter:.....   | 27        |
| Análisis FODA:.....   | 29        |
| Cadena de Valor de la Organización: .....   | 30        |
| Planificación Estratégica: .....  | 33        |
| Plan de Gestión Gerencial:.....   | 34        |
| Indicadores de Gestión: .....   | 34        |
| Plan de Inbound Marketing:.....   | 37        |
| Implementación Fuerza de Ventas: .....  | 44        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial .....</b>                         | <b>46</b> |
| Limitaciones y/o Restricciones: .....   | 46        |
| Conclusiones y Recomendaciones: .....   | 46        |
| <b>Bibliografía: .....</b>  | <b>49</b> |

## Capítulo I: Análisis Ambiental Situacional

### Introducción:

La atención domiciliaria es una modalidad de los servicios de atención de la salud, mediante la cual se brinda asistencia al paciente y apoyo al entorno familiar en su domicilio, por un equipo multi-profesional e interdisciplinario, en el cual se cumple con el plan de tratamiento definido por el médico en el domicilio del paciente, brindando todos los insumos, medicación, ortopedia, entre otros, para brindar un servicio integral y profesional para pacientes con criterio de hospitalización. Para Torra I Bou y Suárez, la atención domiciliaria es:

Un conjunto de actividades que surgen del contexto de una planificación previa, desarrollado por profesionales de un equipo de salud y que tienen como objetivo proporcionar atención de salud mediante actividades que incluyen contenidos de promoción, protección, curación y rehabilitación, dentro de un marco de plena corresponsabilización del usuario y/o familia con los profesionales de la salud, en el domicilio. (Suárez, 2012)

**Figura 1: Reseñas Históricas de la Atención Domiciliaria.**

| Fecha | Ubicación                            | Objetivos  |
|-------|--------------------------------------|--|
| 1947  | Nueva York, Estados Unidos           | Descongestionar las salas hospitalarias y brindar a los pacientes un ambiente más humano y favorable a su recuperación y reducir los costos hospitalarios.               |
| 1960  | Canadá                               | Pacientes quirúrgicos dados de alta tempranamente.   |
| 1987  | Hospitales de Montreal               | Administración y control de antibióticos parenterales en el domicilio de pacientes con problemas agudos.   |
| 1951  | Hospital de Tenon en París, Francia  | Organización no gubernamental sin fines de lucro que aún hoy sigue prestando asistencia socio sanitaria a domicilio a pacientes con padecimientos crónicos y terminales. |
| 1993  | Fundación Santa Fe                   | Programa "Home Care" (Cuidados en el Hogar).   |
| 1960  | Hospital Salvador, Santiago de Chile | Instalación del modelo de Hospitalización Domiciliaria.  |

Fuente: HomeCare Ecuador S.A. (2022)

Algunos de los tipos de pacientes que pueden ser atendidos bajo la modalidad de atención domiciliaria son:

- Agudos: Pacientes diagnosticados con una enfermedad reciente; Ej.: infecciones urinarias, respiratorias, gastrointestinales, entre otros.
- Paliativos: Pacientes con enfermedades graves, crónicas y/o progresivas con el enfoque de mejorar la calidad de vida mediante una atención profesional.
- Pre-Post Quirúrgicos: Pacientes con requerimientos de curación de heridas, manejo del dolor, medicación endovenosa, entre otros.
- Terapias Biológicas: Pacientes que requieren administración, control y vigilancia en la colocación de medicamentos biológicos en domicilio.
- Covid-19: Pacientes diagnosticados de Covid-19 que requieran un plan de tratamiento con criterio de hospitalización, con requerimientos de oxígeno menor a 5 litros por minuto. ("HomeCare | Healthcare Innovation", 2021)

En concepto se puede tratar todo tipo de patología con criterio de hospitalización el cual el paciente esté hemodinámicamente estable y no tenga requerimientos de UCI o tratamientos con equipos que no se puedan usar en domicilio.

Los beneficios de la atención domiciliaria son:

- Ahorro económico significativo versus la hospitalización tradicional.
- Disminución del riesgo de infecciones intrahospitalarias.
- Recuperación del paciente en su ambiente, con un entorno familiar y afectivo.
- Educación al paciente y su entorno familiar sobre el cuidado de su patología.
- Habilitación de camas hospitalarias para pacientes con patologías que califiquen a la misma.

Entendiendo el concepto de los servicios de la atención domiciliaria, es importante el poder implementar los cuidados en el Ecuador, en donde se ha visto que el modelo es exitoso en varios países del primer mundo en Europa y Estados Unidos. En países similares al Ecuador, el modelo es exitoso en países como Colombia, Argentina, Brasil, México, entre otros. (Parra Osorio, 2017)

Los objetivos de la atención domiciliaria es el poder brindar un servicio integral y seguro para aquellos pacientes con una enfermedad aguda, crónica, grave y/o progresiva, en



el cual es fundamental el trabajo en equipo entre el equipo profesional atendiendo al paciente en casa y el médico del paciente.

**Figura 2: Objetivos de la Atención Domiciliaria.**

| <b>Cuadro N° 5</b><br><b>Objetivos de la atención a domicilio</b>                                      |
|--|
| 1. Proveer de cuidados de salud integral al paciente   |
| 2. Valorar las relaciones intrafamiliares en su escenario natural                                      |
| 3. Conocer los recursos familiares, para potenciar los existentes o suplir las carencias               |
| 4. Establecer una mejor comunicación con la familia  |
| 5. Obtener información adicional en el escenario del hogar para un mejor diagnóstico y tratamiento     |
| 6. Involucrar al paciente y su familia en la toma de decisiones de diagnóstico y tratamiento           |
| 7. Controlar el cumplimiento del tratamiento indicado y la consecución de objetivos de salud           |
| 8. Descubrir posibles factores que dificulten el seguimiento del plan de cuidados establecidos         |
| 9. Determinar la capacidad del paciente para seguir un tratamiento adecuado                            |
| 10. Identificar al cuidador primario   |
| 11. Educar al paciente y a su familia para fomentar la máxima autorresponsabilidad en materia de salud |

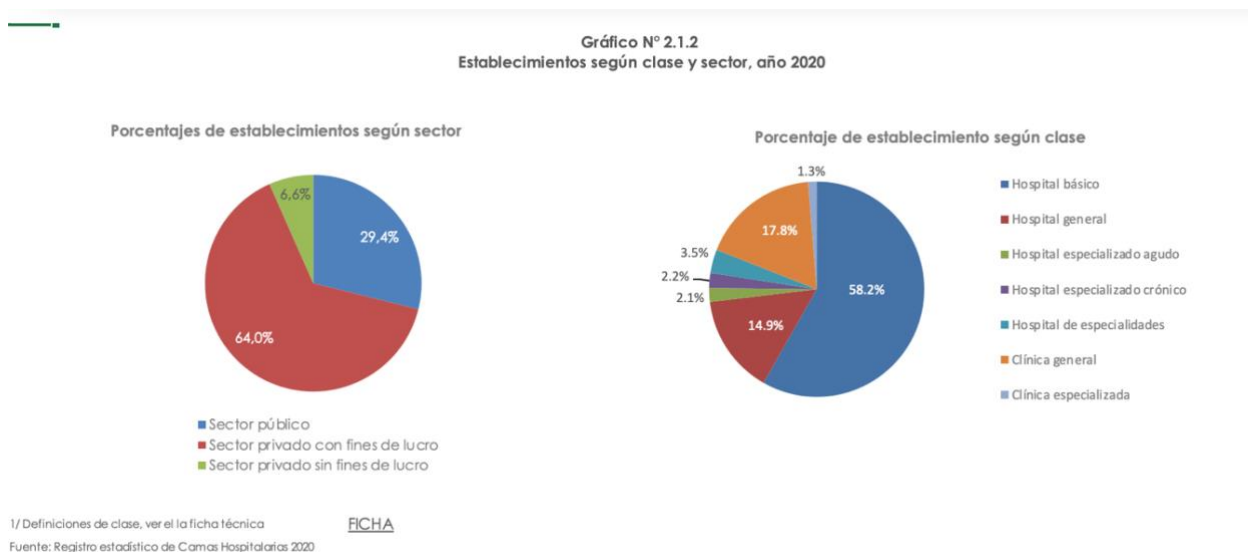
Fuente: Suárez (2012).

Podemos identificar que los servicios de atención de la salud en domicilio tiene varias ventajas y beneficios para el paciente, su entorno familiar, los médicos, los seguros de salud privado y públicos, en donde es un aporte al sistema de salud.

### **Análisis de la Situación Actual:**

En el Ecuador tenemos un sistema de salud, el cual el sector público no es administrado eficientemente, en donde se puede apreciar que el mismo no brinda una atención eficiente y no asegura un bienestar social para la población ecuatoriana. Por otro lado, tenemos el sistema de salud privado, el cual cuenta con las instalaciones, recurso humano, tecnología, equipos, medicación e insumos necesarios para brindar una atención eficiente y de valor, pero a precios muy altos los cuales pueden ser costeados únicamente por la población con poder adquisitivo medio, medio alto y alto, y por las aseguradoras de salud y medicina pre pagada.

**Figura 3: Establecimientos según clase y sector, año 2020.**

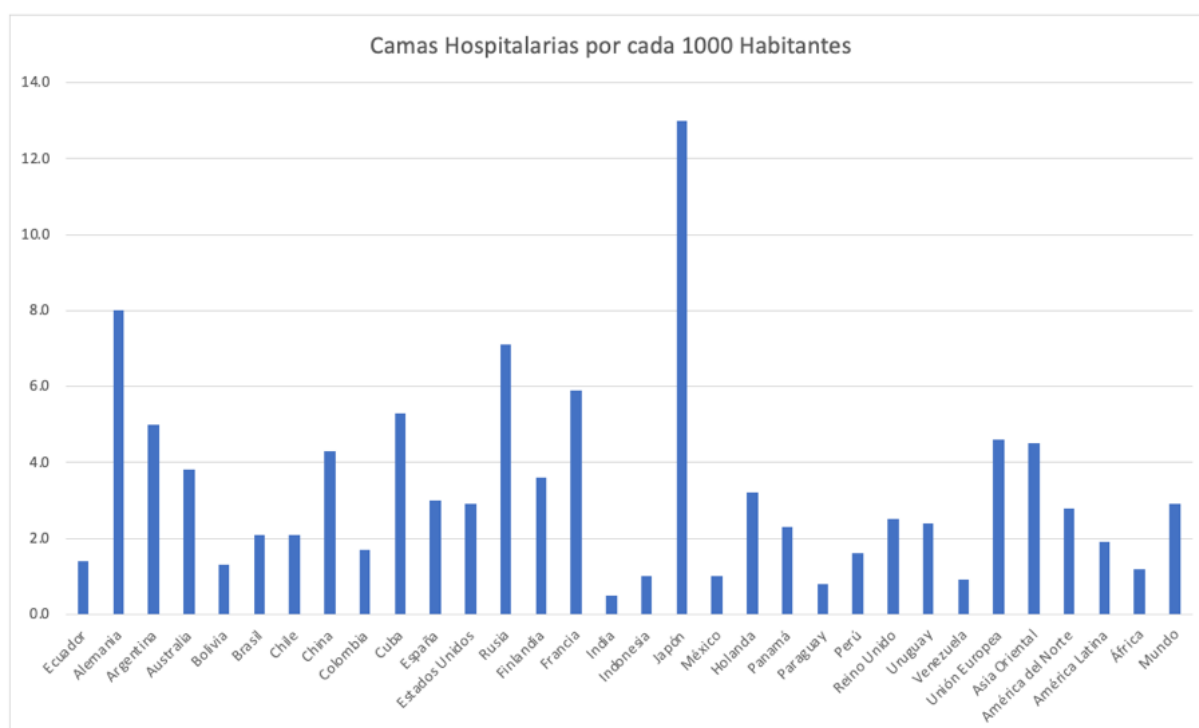


Fuente: "Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios" (2021)

En la figura 3 se puede apreciar que el 64% de los establecimientos de salud pertenecen al sector privado con fines con lucro, el 6.6% al sector privado sin fines de lucro y solo el 29.4% al sector público. Esto quiere decir que 7 de cada 10 establecimientos de salud son privados, en donde el usuario tiene que pagar, bien sea por sus propios medios o a través de un seguro de salud, para poder acceder a un servicio hospitalario en el Ecuador. También podemos apreciar que el 30% de los hospitales son públicos, en donde no existe una infraestructura para poder satisfacer la demanda de pacientes hospitalizados.

Según el INEC, existe 1.33 camas disponibles por cada 1,000 habitantes en el Ecuador ("Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios", 2021). Si ponemos en contexto y comparamos con índices de otros países para poder analizar si es un indicador favorable para el Ecuador, se establece lo siguiente:

**Figura 4: Camas Hospitalarias por cada 1000 Habitantes**

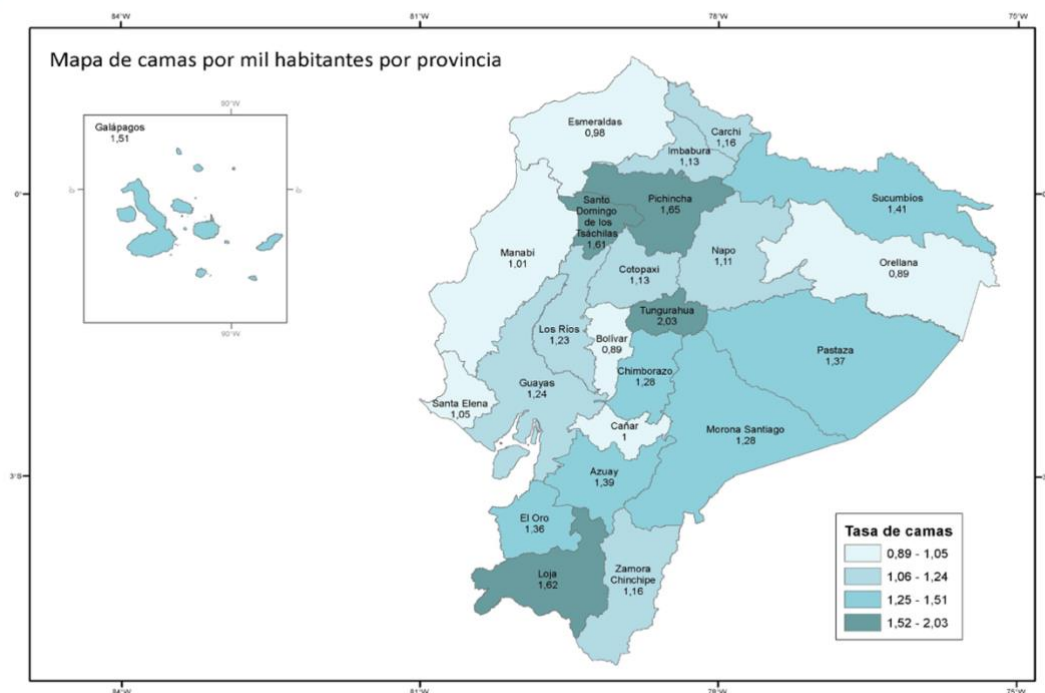


Fuente: "Camas hospitalarias (por cada 1.000 personas) | Data" (2021)

Según la información del Banco Mundial con respecto a Camas Hospitalarias disponibles por cada 1,000 habitantes, el Ecuador tiene un indicador bajo (1.4) con respecto a otros países, de primer mundo, emergentes y tercer mundo. Países de la región como Colombia tienen (1.7), Perú (1.6), Bolivia (1.3), Argentina (5.0), Brasil (2.1), Chile (2.1), América Latina (1.9), pone al Ecuador con un índice de los más bajos en conjunto con Bolivia. En otros países del mundo, Japón tiene un índice de (13.0), Estados Unidos (2.9), Alemania (8.0), China (4.3), Rusia (7.1), Unión Europea (4.6), Asia Oriental (4.5), América del Norte (2.8), África (1.2) y Mundo (2.9). El Ecuador está cercano a la tasa del África con el índice más bajo por región, y lejos de índices como el del Asia Oriental o la Unión Europea. Esto quiere decir que la disponibilidad de camas hospitalarias por cada 1,000 habitantes es baja en comparación a países de la región, países de primer mundo y emergentes, a nivel región y nivel mundo.

**Figura 5: Mapas temáticos de camas y egresos hospitalarios año 2020**

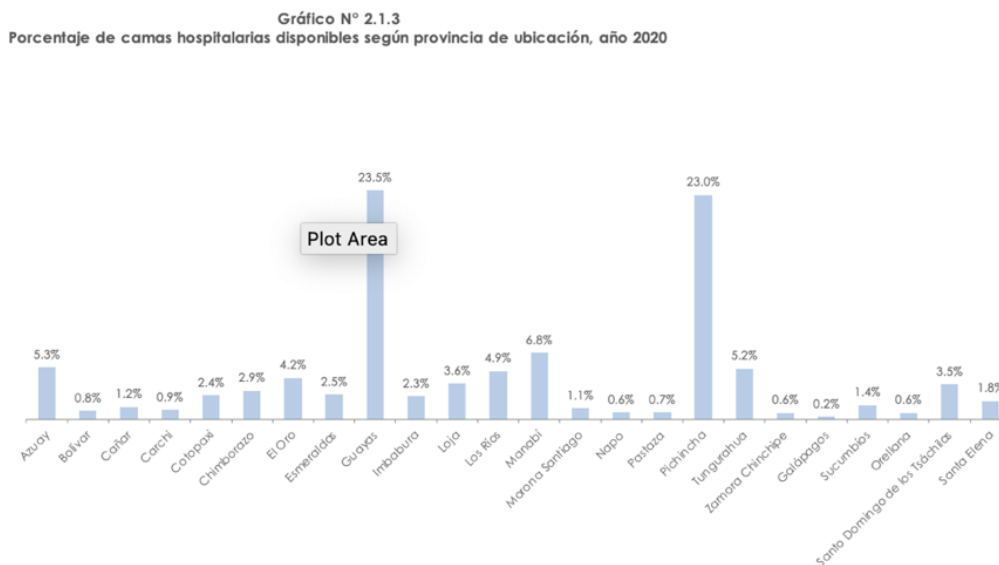
Mapas temáticos de camas y egresos hospitalarios año 2020



Fuente: "Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios" (2021)

En el Mapa de Camas por 1,000 habitantes por provincia en el Ecuador, Tungurahua es la provincia con el índice mayor (2.03), seguido por Pichincha (1.65) y tercero Loja con (1.62). Mientras las provincias con el indicador más bajo son Orellana (0.89), Bolívar (0.89) y Esmeraldas con (0.98). Las tres primeras provincias mencionadas, tienen un índice cercano al promedio de América Latina (1.9), mientras el resto del país ronda en un índice del (1.00 – 1.3), situando en un índice bajo con respecto al promedio de América Latina o países vecinos.

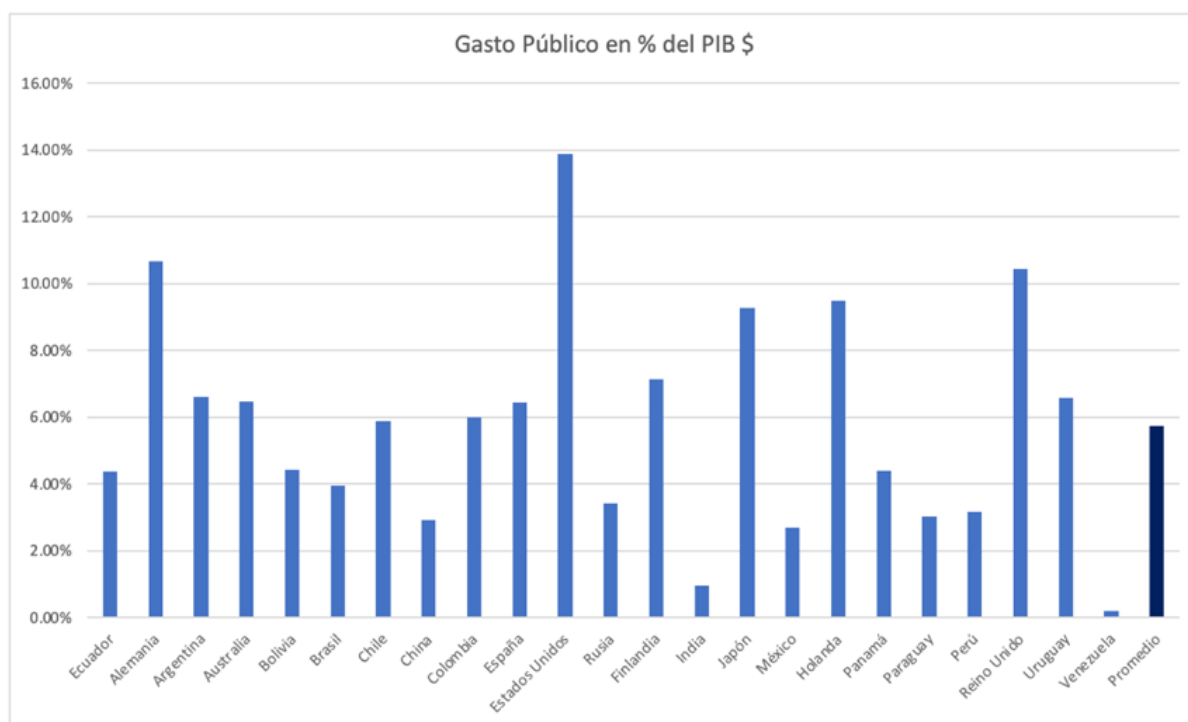
**Figura 6: Porcentaje de camas hospitalarias disponibles según provincia de ubicación año 2020.**



Fuente: "Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios" (2021)

En el cuadro 2.1.3 el porcentaje de camas hospitalarias disponibles en el Ecuador, se refleja que aproximadamente el 50% están situadas en las provincias de Pichincha y Guayas. Esto se puede interpretar ya que son las dos provincias de mayor población y de movimiento económico del Ecuador. El Ecuador tiene una población de 17,677,418 personas (INEC 4), en donde la población de Pichincha es de 2,576,287 y en Guayas de 3,645,483 personas, el cual sumando las dos poblaciones da 6,221,770 personas. El mismo representa el 35% de la población del Ecuador. Existe un problema en la distribución de camas en el resto de provincias del Ecuador, en donde se evidencia que la población del resto de provincias tiene que desplazarse a las provincias de Pichincha y Guayas, específicamente a las ciudades de Quito y Guayaquil, para acceder a un hospital, si los hospitales en dichas provincias llegasen a una capacidad máxima o no cumplen con una institución de salud que pueda atender planes de tratamiento que en dichos hospitales no se puede.

**Figura 7: Gasto Público en % del PIB.**



Fuente: "Gasto público Salud 2020" (2021)

En el cuadro y gráfico de Gasto Público en % del PIB, de la muestra de países planteados, los Estados Unidos gasta un 13.87% del PIB en salud. Es un % alto de inversión y es por esto que los Estados Unidos tiene un sistema de salud y de investigación de excelencia a nivel mundial. El Ecuador gasta el 4.36 % del PIB, en donde esta cerca del promedio de la muestra planteada (5.75%) y también similar a sus países vecinos.

### **Estructura Administrativa, Financiera y Operativa:**

Entendiendo el concepto de los servicios de atención domiciliar y planteando los problemas de gestión y precios que existen en el sector privado y público de la salud en el Ecuador, se va a analizar y mejorar el plan de comunicación de una empresa privada que brinda los servicios en el Ecuador.

La empresa a analizar es HomeCare Ecuador S.A., la cual brinda servicios de salud de atención de la salud en el domicilio del paciente en el Ecuador. HomeCare se especializa en ofrecer un cuidado integral de la salud en el hogar, dando apoyo, tranquilidad y brindando la seguridad necesaria tanto para el paciente como a su entorno familiar a través de un servicio innovador y profesional; siguiendo y asegurando el cumplimiento

del plan terapéutico definido por el médico, brindando todos los recursos profesionales, como así también los insumos, medicación, ortopedia, oxígeno y equipos necesarios para ofrecer un tratamiento integral y completo. ("HomeCare | Healthcare Innovation", 2022)

HomeCare es una multinacional que lleva operando en la región por más de 14 años, en donde se especializa en el cuidado de paciente en cuidados paliativos en su domicilio. HomeCare decide abrir su operación en el Ecuador en el año 2018, donde fue una de las primeras empresas en obtener el permiso de funcionamiento otorgado por la entidad regulatoria de salud, en atención domiciliaria en el Ecuador. La empresa tiene convenios directos con las empresas de aseguramiento de salud más importantes de la región, donde se incluye Ecuador. En su país de origen, tiene convenio con la red de servicios médicos asistenciales más grande, con aproximadamente 2.8 mm de afiliados, además de aseguradoras de adultos mayores, en donde se atiende a un promedio de 1,500 pacientes al día en su domicilio. En el Ecuador, mantiene convenio directo con las empresas de servicios y aseguramientos de la salud más importantes en términos de cobertura. Esta empresa centraliza su operación directa en las ciudades de Quito y Guayaquil, en donde se ha atendido a un aproximado de 600 pacientes en sus domicilios en los últimos 4 años de operación.

El valor agregado del servicio de HomeCare, es lograr un importante ahorro versus la hospitalización tradicional, lo cual a su vez genera un modelo de optimización en la rentabilidad de las aseguradoras y pacientes en general, que pueden ser tratados en su domicilio.

Planteando todos los beneficios desde el ahorro económico y el confort de estar en domicilio con un cuidado profesional y de seguridad, el servicio da como resultado un beneficio de costo/utilidad. Por otro lado, para los hospitales promueve el giro cama, donde para estos, los primeros días de hospitalización son los que más rendimiento económico les generan, y una vez estabilizado el paciente, puede ser derivado a su domicilio para cumplir sus últimos días de tratamiento. En este punto, el paciente hospitalizado ya no es tan rentable para los hospitales, ya que se reduce de manera significativa el consumo de exámenes clínicos, estudios con equipos de última generación, laboratorios especiales, imágenes, entre otros. Cabe recalcar, que el paciente con criterios de atención domiciliaria también puede ser derivado desde consultorio del médico, siempre y cuando esté hemodinámicamente estable, dando un

mayor ahorro y eficiencia ya que el paciente no tiene que ingresar por emergencia al hospital.

HomeCare y el concepto de atención domiciliaria es un servicio comprobado el cual cumple con todos los beneficios planteados para el sistema de salud. La empresa ha logrado construir una excelente reputación, desde que arrancó su operación en el Ecuador, pero el número de pacientes derivados es aún es bajo considerando el número de pacientes y la respectiva facturación. La empresa cuenta con canales de comunicación de sus servicios, los cuales no están dando los resultados esperados, considerando que existe un alto potencial de mercado en cuanto a la derivación de pacientes a ser atendidos en su domicilio. El objetivo de HomeCare, es implementar un plan de mejora de comunicación para incrementar la derivación de pacientes de atención domiciliaria, enfocándose en la comunicación a los pacientes, familiares, clínicas, hospitales, aseguradoras y comunidad médica. El *inbound marketing*, es un conjunto de estrategias que tienen como objetivo atraer a los consumidores de forma voluntaria y por un interés genuino a las diferentes plataformas en donde la empresa tiene información, para que la audiencia que tiene contacto con la empresa, se convierta en leads de ventas, para después convertirlos en clientes, relacionándose con los mismos para mantenerlos como clientes y convertirlos en fans de la marca, servicio o producto. HomeCare tiene que desarrollar un plan de inbound marketing específico para cada uno de sus stakeholders con el objetivo de fomentar la derivación y educar sobre el concepto y beneficios de la atención en casa, en donde el mercado objetivo es personas de nivel socio económico medio, medio-alto y alto en las ciudades de Quito y Guayaquil.



### **Planteamiento del Problema:**

HomeCare y el concepto de atención domiciliaria, es un servicio comprobado el cual brinda valor al sistema de salud. La empresa ha logrado construir una excelente reputación en el Ecuador en los últimos años, pero el número de pacientes derivados aún es bajo en de número de pacientes y facturación potencial. La empresa cuenta con canales de comunicación de sus servicios, los cuales no están dando los resultados esperados en cuanto al incremento de derivación de pacientes. El objetivo, es implementar un plan de mejora de comunicación el cual busca incrementar la derivación de pacientes a su hogar, enfocando la estrategia a la comunicación a pacientes, familiares, clínicas, hospitales, aseguradoras y comunidad médica. El inbound marketing es un conjunto de estrategias que tienen como objetivo atraer a los consumidores de forma voluntaria y por un interés genuino a las diferentes plataformas en donde la empresa brinda información, para que la audiencia que tiene contacto con la empresa se convierta en leads de ventas, para después convertirlos en clientes, relacionarse con los mismos para fidelizarlos con el servicio. HomeCare tiene que desarrollar un plan de Inbound Marketing específico para cada uno de sus stakeholders con el objetivo de fomentar la derivación y educar sobre el concepto y beneficios de la atención domiciliaria, en donde el mercado objetivo son personas de nivel socio económico medio, medio-alto y alto en las ciudades de Quito y Guayaquil.

### **Justificación del Planteamiento del Problema:**

El servicio de atención domiciliaria es un nuevo concepto de servicios de salud en el Ecuador. Al ser un nuevo concepto, el sistema de salud no conoce sobre los beneficios ni como se brindan los servicios en el domicilio de los pacientes. Al tener HomeCare varios años de experiencia en el Ecuador, ya se ha logrado implementar un concepto y sobre todo, comprobar que el servicio si cumple con los beneficios y estándares planteados. En atención en casa, los principales socios estratégicos de HomeCare son los pacientes, clínicas y hospitales, comunidad médica y aseguradoras de salud. Actualmente la empresa ya tiene una derivación de pacientes constante, pero aún no alcanza el su objetivo ideal en términos de volumen y de facturación.

Las ventas alcanzadas por la compañía en el año 1 fueron de aproximadamente \$40,000; en el año 2 \$250,000; en el año 3 \$380,000; y en el año 4 de \$530,000, con un crecimiento de dos dígitos desde su inicio. Para el momento en el cual se encuentra la empresa, es necesario desarrollar e invertir en un plan de comunicación específico para cada stakeholder, buscando con esto focalizar las estrategias para cada cliente y

así lograr incrementar la derivación de pacientes para HomeCare. Para alcanzar este objetivo, la empresa ha decidido incursionar en la estrategia de inbound marketing, ya que considera es el modelo idóneo para desarrollar un robusto plan de comunicación, y con una eficiente implementación del plan, enfocándose en todas áreas a ser impactadas y con los recursos específicos para cada una de ellas, potenciar las ventas, mantener la tendencia de crecimiento y alcanzar los objetivos financieros mismos que le permitirán la sostenibilidad en el mercado.

### **Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios:**

**Objetivo General:** Desarrollar un plan que permita mejorar la comunicación de los servicios de salud de HomeCare y así aumentar la derivación de pacientes, logrando incrementar la facturación de la empresa y fidelizar a los stakeholders mediante un plan de inbound marketing e implementación de una fuerza de ventas.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el plan de comunicación actual de la empresa y cuáles son los resultados con respecto a ventas y derivación de pacientes.
- Desarrollar un plan de comunicación enfocado a educar, informar, fidelizar y convertir leads en pacientes atendidos.
- Implementar una estrategia de ventas, mediante una fuerza de ventas que promocióne el servicio y sus beneficios a la comunidad médica, buscando fidelizarlos para una derivación continua de pacientes al servicio.
- Ajustar y desarrollar indicadores de gestión alineados al objetivo principales y específicos, mismos que nos permitirán hacer un seguimiento continuo del plan y poder tomar decisiones asertivas en el momento indicado.

### **Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios:**

Existe una oportunidad de mejora en la creación de los contenidos para cada segmento que se va a llegar, en donde también existen canales para llegar de forma eficiente y efectiva con la comunicación, para fomentar la derivación de pacientes a HomeCare. El plan de inbound marketing tiene que enfocarse en desarrollar el contenido y los respectivos canales para poder llegar a los diferentes stakeholders: página web y landing page, redes sociales, SEO y SEM, blog, mailing, WhatsApp y mensajería digital, brochures físicos y digitales, entre otros. Hay que atraer, convertir, relacionarse,

vender y analizar a cada perfil de cliente, con el objetivo de generar leads y convertirlos en pacientes derivados y así incrementar la facturación y rentabilidad de la empresa.

| <b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS</b>                      |  |  |  |  |  |                                      |
|---|--|--|--|--|--|--------------------------------------|
| <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>                              |  |  |  |  |  |                                      |
| <b>MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b>   |  |  |  |  |  |                                      |
| <b>MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b> |  |  |  |  |  |                                      |
|   | <b>PROBLEMA</b>  | <b>CAUSA</b>   | <b>EFECTO</b>  | <b>DESAFIOS</b>  | <b>ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>                          | <b>UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE</b> |
| 1   | Pacientes y familiares no conocen o demanden el servicio de la atención domiciliaria | Falta de comunicación sobre el servicio                  | No conocen sobre esta alternativa a la hospitalización tradicional | Crear un contenido que sea de relevancia y de interés para los pacientes | Plan de comunicación agresivo                            | Gerencias                            |
| 2   | Médicos Tratantes ven como amenaza el servicio                                       | Falta de comunicación sobre el servicio y sus beneficios | Médico no deriva el paciente                                       | Informar al médico que HomeCare es su equipo para atender a su paciente  | Mediante una fuerza de ventas llegar al médico           | Gerencias                            |
| 3   | Aseguradoras no promocionan el servicio a sus afiliados                              | No entienden el potencial de beneficios del servicio     | No promocionan internamente el servicio para sus afiliados         | Educar a la aseguradora para que puedan promocionar el servicio          | Crear un plan de comunicación interno para los afiliados | Gerencias                            |
| Fuente:   | HomeCare Ecuador S.A.  |  |  |  |  |                                      |
| Elaboración:  | Juan Francisco Rehpani   |  |  |  |  |                                      |
| Fecha:  | Jun-22   |  |  |  |  |                                      |
|   |  |  |  |  |  |                                      |

## **Capítulo II: Justificación y Aplicación de la Metodología a Utilizar para el Análisis de Datos**

Al tener identificado el problema de comunicación del servicio, para fomentar la derivación de pacientes y aumentar la facturación de la empresa de atención domiciliar HomeCare, se va a aplicar la metodología cualitativa para el análisis de datos. Una vez identificada la metodología cualitativa para el análisis de datos, se ha seleccionado la herramienta de entrevistas abiertas utilizando al personal interno de HomeCare y dirigiendo las entrevistas al cliente que recibió el servicio, a ejecutivos de las aseguradoras de salud, con el fin de obtener información sobre la calidad del servicio y cómo se podría incrementar la derivación de pacientes. También se va a utilizar la información generada de los indicadores de las redes sociales que utiliza HomeCare: Instagram y Facebook; desde el año 2020 hasta el primer semestre del año 2022. Con la información recolectada mediante estas herramientas, el objetivo es poder tener información relevante para el análisis y planeación estratégica a ser implementada y con esto alcanzar los objetivos propuestos.

Esta metodología, mediante entrevistas, se enfoca en tener una conversación abierta y sin filtro, con el objetivo de tener el punto de vista con respecto a la satisfacción del servicio, recomendaciones a mejorar del mismo y de cómo este se puede comunicar y recomendar, con el principal objetivo de lograr una mayor derivación de pacientes a los servicios de atención en casa de HomeCare. Los entrevistados tenían la potestad de brindar sus comentarios y puntos de vista de una forma abierta y sin filtro, justamente para obtener bajo sus criterios, comentarios y puntos de vista que puedan brindar información relevante. Las personas seleccionadas para realizar las entrevistas fueron:

- **Juan Sevilla** - Presidente Ejecutivo de Medysitem Holding S.A.
- **Gustavo Adriano** – Director Regional HomeCare.
- **Dra. Shirley Díaz** – Jefe Nacional Red Médica y Servicios de BMI.
- **Dra. Natalia Ruiz** – Gerente Médico HomeCare Ecuador.
- **Sandra C.** – Hija Paciente Crónico HomeCare.

La primera entrevista realizada fue a Juan Sevilla, quien actualmente es el presidente ejecutivo de Medysystem Holding S.A., Holding de salud más importante del Ecuador, donde cuentan dentro de su portafolio de empresas con la mayoría de acciones en la aseguradora de medicina prepaga más grande del país, Saludsá. Dentro de este grupo empresarial se encuentran los centros médicos Veris, también líderes en su segmento

de negocio, entre otras empresas más. Juan Sevilla fue CEO de Saludsa y también profesor de la Universidad San Francisco en la facultad de Administración de Empresas. Juan Sevilla fue uno de los impulsores para traer HomeCare al Ecuador y fue la persona que apoyó su equipo, a cerrar el convenio directo con HomeCare como la primera y única empresa en otorgar atenciones a pacientes con criterio de hospitalización en casa. Para Juan Sevilla, el servicio de atención domiciliaria es una alternativa diferente y con mucho éxito en países industrializados. Esta permite al usuario alcanzar una experiencia diferente de los cuidados de salud en su propio domicilio y con los cuidados de profesionales de primera línea, a más de las atenciones de los familiares. Para él, es un servicio que tomará un tiempo en calar la mente de clientes y usuarios, pero el país está listo para la implementación del mismo. Desde el punto de vista de las aseguradoras, este servicio podría mejorar la rentabilidad de las mismas, a más de poder incrementar el portafolio de oferta de servicios a sus clientes. Como dato adicional y de manera coyuntural, Juan Sevilla pudo experimentar el servicio con su Padre, Juan Sevilla Larrea quien fue paciente de HomeCare por más de un año. Juan Servilla L. pudo recibir los cuidados de HomeCare desde una etapa temprana de su enfermedad, donde pudieron percibir de manera directa los servicios y beneficios de ser atendido en casa por parte de HomeCare. Juan Sevilla estuvo presto en poder realizar la entrevista, tanto como persona influyente en la industria de la salud cuanto como hijo/familiar de su padre con los cuidados médicos domiciliarios. La entrevista se centró en su experiencia del servicio y en cómo se puede fomentar la derivación de pacientes y mejorar la comunicación de los servicios de HomeCare. A continuación los comentarios del servicio recibido:

Quiero agradecer a HomeCare y todo su equipo de profesionales por el trato tan humano, profesional y de vocación que brindaron a mi padre y a toda mi familia en el transcurso de este último año. Quedamos agradecidos y felices de poder haber compartido el último momento de vida de mi padre junto a toda mi familia, con un equipo de profesionales que más allá de su excelente profesionalismo, quiero destacar el humanismo y la vocación a servir del equipo de enfermería, médico de seguimiento HomeCare, la Coordinación Médica liderado por la Dra. Ruiz y la Coordinación de Enfermería, quienes se encargaron de todos los detalles para brindar el mejor cuidado de mi padre, pero sobre todo el que no estuvo expuesto a tratamientos invasivos y que no tuvo que ser trasladado a un hospital, el cual tuvo el mejor cuidado posible en su hogar en conjunto con toda su familia en este momento tan íntimo y difícil. Me siento tranquilo y feliz de poder haber compartido con mi Padre y que haya tenido un manejo profesional durante

su cuidado en HomeCare. Quedo agradecido y toda mi familia con el servicio excepcional y humano de HomeCare. Por otro lado, contestando sobre cómo promocionar más el servicio, según mi experiencia en la industria de la salud, mi recomendación es seguir brindando un servicio humano y de calidad, que sea un servicio el cual sea recomendado de boca a boca, que se realicen testimoniales para que las personas puedan entender desde el lado humano las bondades de sus servicios y que se siga trabajando con las aseguradoras de salud. Felicidades y sigan brindando el gran servicio que tienen y nuevamente gracias por su padre y familia. (Sevilla, 2022)

Por otro lado, se entrevistó al señor Gustavo Adriano, Director Regional de HomeCare. Gustavo se encuentra en la casa matriz, donde se lidera la operación y se desarrollan las estrategias y tácticas para el crecimiento de la empresa a nivel local y regional. Gustavo también está involucrado directamente en el desarrollo del negocio y en la gestión estratégica y financiera del mismo. Gustavo tiene un máster en finanzas y otro en management de la UBA y del CEMA. La entrevista con Gustavo estuvo enfocada en entender el mercado de salud ecuatoriano y el cómo se debe fomentar el servicio de HomeCare. A continuación los comentarios de Gustavo:

HomeCare en otros países ya es un negocio en etapa madura, donde el modelo de gestión y de derivación de pacientes es completamente diferente al de Ecuador. Por ejemplo, en el país de origen la aseguradora prepaga de salud es quien define el plan de tratamiento y en donde lo tiene que realizar el afiliado. Completamente diferente al modelo en el Ecuador, donde el gremio médico es quien tiene la decisión en conjunto con el paciente. Partiendo de cómo funciona el sistema de salud, podemos evidenciar el gran reto que tenemos en el Ecuador de poder crecer el negocio y el concepto de la atención domiciliaria. En otros países, al ser el beneficio económico el más importante, la aseguradora toma la decisión de derivar el paciente a la atención en casa, asigna el médico y tiene control sobre el paciente y su plan de tratamiento. Es por esto que la gestión y el enfoque tiene que enfocarse en alcanzar un relacionamiento con el gremio médico en el Ecuador y con las aseguradoras de medicina prepaga, para que sean estos los financiadores del servicio y tener un plan de comunicación y educación del servicio con los pacientes y su entorno familiar. Toma tiempo el abrir un nuevo mercado y es exactamente lo que estamos haciendo en el Ecuador. (Adriano, 2022)

También se realizó una entrevista con la Dra. Shirley Díaz, Jefe Nacional Red Médica y Servicios de la empresa de seguros de medicina prepaga BMI. Actualmente BMI es la segunda empresa más grandes de seguros de salud en el Ecuador, en donde tiene convenio directo con HomeCare hace más de tres años. La Dra. Shirley Díaz es responsable de calificar y crear la red de prestadores de salud mediante convenio directo en el Ecuador, como uno de sus roles dentro de la empresa. A continuación, los comentarios de la Dra. Shirley Díaz:

Ya llevamos tres años de convenio con HomeCare para brindar servicios de atención en domicilio para nuestros afiliados. Actualmente estamos enfocados en dar servicios de cuidados paliativos en casa para nuestros afiliados y ustedes son el único prestador en el Ecuador con la capacidad de hacerlo. Pero, por otro lado, vemos que la atención de pacientes agudos, para antibiótico terapia endovenosa, hidrataciones, post quirúrgicos o post quimioterápicos, es un modelo complejo donde no vemos certeza en los planes de tratamiento. Esto hace que las aprobaciones y el seguimiento del caso por parte del equipo de gestión médica determine que no sea de interés para nosotros. Para que el modelo de servicio sea eficiente para nosotros, es importante trabajar en una estrategia de precios y con esto poder definir el modelo de costos el cual nos permitirá mejorar nuestro ROI. Adicionalmente, trabajar en una estrategia conjunta donde nos enfoquemos en tratamientos agudos que nos permitan agilizar el proceso médico con el paciente y generar confianza con los médicos. Para lo cual, podríamos tener un modelo de preaprobación de sus servicios, haciendo el modelo eficiente y con certezas en planes de tratamiento, diagnóstico y costos. (Díaz, 2022)

Dentro del equipo interno de HomeCare Ecuador, se realizó la entrevista a la Gerente Médica de la institución, la Dra. Natalia Ruiz. Natalia lleva más de dos años en la empresa, quien ha liderado el área médica de la empresa, donde tuvo un reto importante de poder brindar el servicio de atención domiciliaria para pacientes COVID-19 positivos con criterio de hospitalización, en el domicilio de los pacientes, brindando valor y un invaluable apoyo al sistema de salud, liberando camas hospitalarias para pacientes con criterios de alta complejidad. La entrevista se enfocó igualmente en el servicio y la potencialidad de derivación. A continuación, los comentarios de Natalia:

El objetivo de la atención domiciliaria es de carácter socio-sanitario con el fin de evaluar, valorar y apoyar al individuo y su familia. La atención en casa va dirigida

a pacientes desde neonatos hasta adultos mayores quienes presentan una patología aguda, crónica, paliativos crónicos o en proceso de final de vida, para intervenir en el manejo de un tratamiento curativo o paliativo, mejorando la calidad de vida del paciente y su familia. Y cómo podemos promover este servicio, justamente en base a la detección de las personas susceptibles de ser atendidas. Otra forma es la de suministrar información a pacientes y/o familiares, asegurando la calidad del servicio integral conformado por un equipo de salud multidisciplinario, transmitiendo la confianza necesaria para que puedan diferenciar en qué momento pueden solicitar atención domiciliaria con calidad y calidez. Por último, evaluar posibilidades de adquisición de los servicios sean con ayuda del gobierno o de manera privada creando convenios con aseguradoras o crear formas de pago accesibles para facilitar una respuesta pronta en la toma de decisiones. (Ruiz, 2022)

Por último, se realizó la entrevista a la hija de una pareja de adultos mayores, pacientes crónicos, quienes van más de año y medio con el servicio de HomeCare. Los pacientes fueron derivados para el manejo post Covid-19 severo, el cual uno estuvo semanas en cuidados intensivos y fue derivado a casa por su médico con el servicio de HomeCare. A continuación, los comentarios:

Hace un año mis papás casi murieron de Covid19. Después de casi dos meses en el hospital, llegaron a su casa en ambulancia, necesitando ayuda 24/7. HomeCare y sus profesionales les ayudaron a recuperar de una manera muy sorprendente. Mis papás necesitaban ayuda, no sólo con las rutinas cotidianas como su aseo personal, alimentarse, vestirse, caminar; sino también con terapias físicas, terapias pulmonares e incluso terapias de deglución. HomeCare y sus profesionales se encargaron de toda la rutina diaria, además de agendar citas con doctores, exámenes a domicilio y de coordinar el transporte para que puedan ver a varios de sus Especialistas. Durante este año, HomeCare y sus profesionales han ayudado a mis papás diariamente con una atención auténtica y muy personal. Tanto los Licenciados de HomeCare como los auxiliares han desarrollado sus funciones de manera 100% profesional, e incluso, han hecho todo para asegurar que en cada momento mis queridos padres estén bien física y emocionalmente, y siempre lo han desarrollado con calidez humana. Mi hermana y yo vivimos en el extranjero, aparte de nuestros varios viajes, hemos estado al tanto de todo gracias a HomeCare. Su comunicación, profesionalismo y dedicación han ayudado a que toda la familia se sienta apoyada y en paz, pese

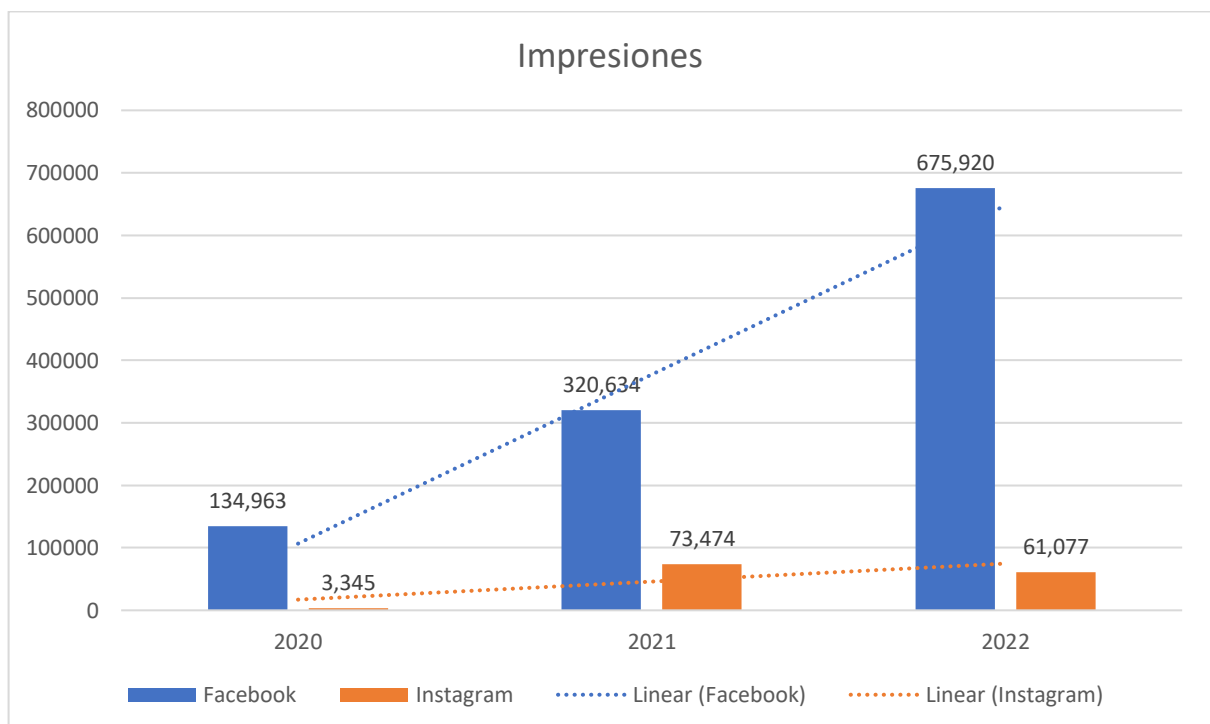


a este año que fue sumamente duro emocionalmente. Gracias a HomeCare por su dedicación, profesionalismo, respeto y alta calidad de sus cuidados, mis padres no sólo sobrevivieron, sino que han progresado y mejorado en todos aspectos de su salud. Nosotros fuimos derivados y conocimos del servicio por nuestra médico quien fue quien nos explicó del servicio y sus beneficios. Sugiero que haya más publicidad del servicio ya que no lo conocíamos y no sabíamos que existía un servicio así en el Ecuador. (C, 2022)

Después de haber realizado las entrevistas, con el equipo interno de HomeCare, ejecutivos importantes en la industria de la salud y de las aseguradoras de medicina prepaga, y pacientes que experimentaron el servicio, podemos generar excelente información del servicio, la calidad del mismo y el cómo se podría promocionar para cumplir con los objetivos de incrementar ventas y derivación de pacientes al servicio de HomeCare.

Al haber documentado las entrevistas, ahora vamos a exponer ciertos indicadores de la de las redes sociales de Instagram y Facebook desde el año 2020 hasta junio del 2022, con el objetivo de poder tener información de la situación actual con respecto a indicadores de las diferentes plataformas. Mayor información se presentan en los anexos del documento.

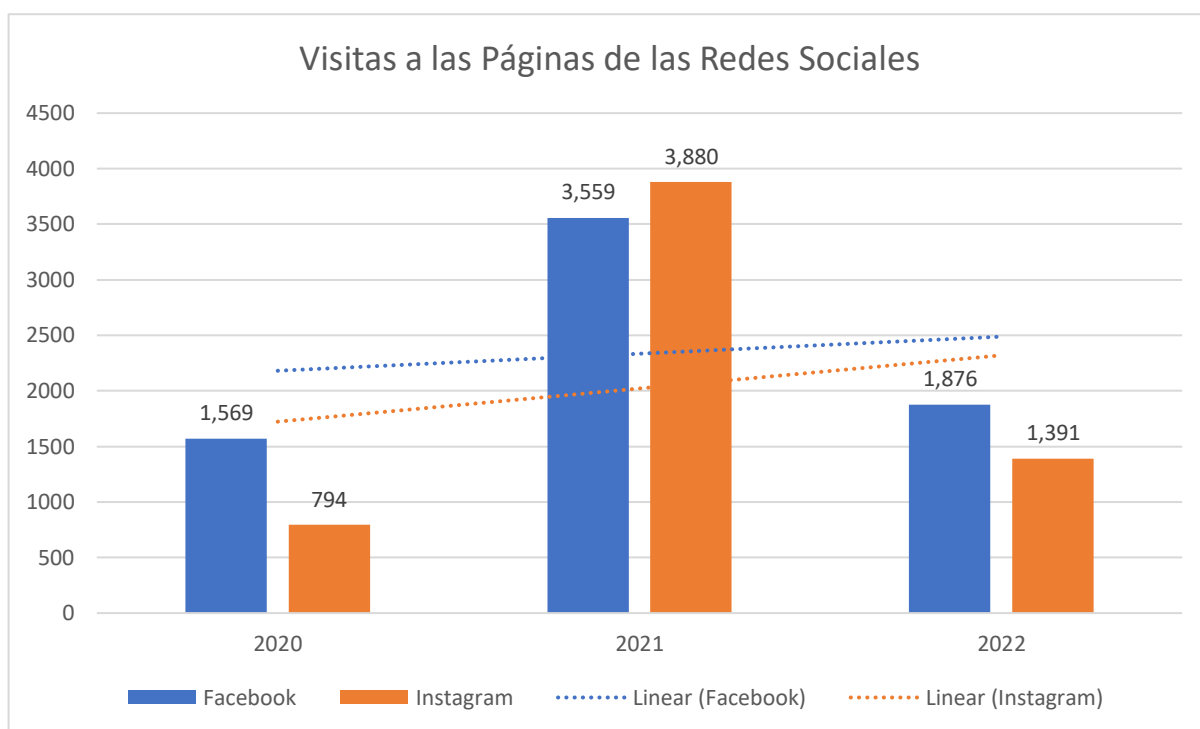
**Gráfico 1: Impresiones**



Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

Las impresiones en redes sociales, son las veces que se ha mostrado contenido a los usuarios en un tiempo determinado. El gráfico de impresiones muestra la evolución del número de impresiones desde el año 2020 hasta la mitad del año 2022. Se puede apreciar una tendencia de crecimiento importante en Facebook e Instagram, año a año. Vale recalcar que los datos del 2022 son la mitad del año, el cual va a tener un crecimiento proyectado mayor. El número de impresiones generadas en Facebook es mayor que en Instagram. La tendencia de crecimiento lineal muestra que en Facebook tiene una tendencia de crecimiento mayor a la de Instagram, el cual significa que el contenido de HomeCare se muestra más veces en Facebook que en Instagram.

**Gráfico 2: Visitas a las Páginas de las Redes Sociales**



Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

El gráfico de visitas a las páginas de las redes sociales muestra la evolución de visitas a ambas redes sociales desde el año 2020 hasta la mitad del año 2022. Se puede apreciar una tendencia de crecimiento importante en Facebook e Instagram, año a año. Vale recalcar que los datos del 2022 son la mitad del año, el cual va a tener un crecimiento proyectado mayor. El número de impresiones generadas en Facebook es mayor que en Instagram en el año 2020, pero en el año 2021 y 2022 se equiparan la diferencia comparado al año 2020. La progresión lineal en ambas redes sociales tiene tendencia positiva de crecimiento año a año.

## **Capítulo III: Propuesta de Solución - Formulación del Plan de Gestión Gerencial**

### **Planteamiento Estratégico:**

Para el planteamiento estratégico de HomeCare Ecuador, se va a utilizar modelos estratégicos para desarrollar e interpretar factores que brinden información clave y relevante de todo el entorno del modelo de negocios de HomeCare. El objetivo es poder tener claro el plan estratégico de la compañía para definir el plan de gestión gerencial y delinear los criterios para poder evaluar e implementar un plan de comunicación integral para aumentar la derivación de pacientes y las ventas de HomeCare. A continuación, el desarrollo de los diferentes modelos e información estratégica:

### **5 Fuerzas de Porter:**

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico para analizar de forma específica al sector al cual pertenece la empresa y la forma en la cual la misma se comporta con los diferentes protagonistas del mercado para encontrar e identificar las ventajas competitivas para poder direccionar las diferentes estrategias de la empresa para cumplir con los objetivos planteados.

- **El poder de Negociación de los Clientes:**

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que cuentan con diferentes opciones para ser atendidos, como son los hospitales, centros de salud o los servicios de salud informales, quienes ofrecen servicios a precios bajos. Si el cliente/paciente es derivado directamente por parte del médico a los servicios de HomeCare, el paciente tiende a cumplir con los lineamientos planteados por su médico, dando como resultado la derivación. Si el paciente cuenta con un seguro de salud privado, el cual mantiene convenio directo con HomeCare, el paciente tiende a contratar el servicio ya que no tiene que pagar por el mismo ya que va a ser cubierto por su aseguradora de salud. Cuando el paciente no tiene seguro de salud, el poder de negociación se centra netamente en el precio del servicio, el cual, si se compara con un servicio informal, va a ser más caro y en estos casos los pacientes tienden a tomar la decisión por precio, más que por el servicio formal, profesional y seguro de HomeCare.

- **El poder de Negociación de los Proveedores:**

Para poder brindar un servicio completo e integral, el poder de negociación con los diferentes proveedores que brindan todos los componentes del servicio es alto. Al no existir el servicio de atención domiciliaria previamente, tampoco existían

proveedores para atender a pacientes con criterios de hospitalización. HomeCare ha desarrollado a diferentes proveedores para que se alineen a los estándares del servicio y procesos internos para la atención, contar con los permisos de funcionamiento y negociar las tarifas del mismo. Es importante para HomeCare el tener una excelente relación con los proveedores con el objetivo de poder articular todos los servicios que necesita el paciente en su domicilio, cumpliendo a cabalidad con el plan de tratamiento instaurado.

- **La Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes:**

Existe la amenaza de que nuevos competidores formales e informales brinden servicios de salud con criterio de hospitalización en casa. De hecho, la competencia en ciertos productos de cuidado a pacientes viene del mercado informal. Al ser un concepto nuevo en el Ecuador, HomeCare está desarrollando el mercado, estableciendo cómo funciona el modelo de negocio, desarrollando con sus stakeholders políticas y procedimientos que le permitan ser un buen socio estratégico y un excelente proveedor, adecuando a la población sobre el servicio y sus beneficios. Al HomeCare estar en el mercado y afianzando el modelo de negocio, la probabilidad de que en el corto plazo existan competidores tiene una alta probabilidad.

- **La Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos:**

Al ser HomeCare una amenaza como servicio nuevo e innovador para los hospitales, esto hará que trabajen en la innovación y en la descentralización de servicios de salud en sus hospitales, desarrollando modelos de negocios y servicios que sean competidores y sustitutos del servicio. Ahora existen modelos como el hospital del día, centros médicos especializados, entre otros. La entrada de clínicas satélites para atender a pacientes de baja y mediana complejidad, los cuales se enfocan en atender a pacientes con precios bajos convirtiéndose en una amenaza para la atención domiciliaria y los hospitales.

- **La Rivalidad entre los Competidores:**

La percepción de los hospitales y la mayoría de los médicos que son accionistas o tienen un vínculo con los hospitales, es que HomeCare es competencia y va a “quitar” pacientes que pueden ser atendidos en los hospitales. HomeCare tiene que trabajar en conjunto con los hospitales y médicos, para demostrar que son su equipo de apoyo en el domicilio y quitar la percepción de competencia. Por el momento no existe competencia establecida para los servicios de atención en casa en el Ecuador.

## **Análisis FODA:**

El modelo de análisis FODA (Fortaleza – Oportunidades – Debilidades – Amenazas), es una matriz la cual permite identificar los aspectos positivos y de valor, dentro y afuera de la empresa y a la vez lo negativo y lo que se puede mejorar en el mismo ámbito.

### **Fortalezas:**

- Multinacional con experiencia en atención domiciliaria.
- Pioneros en brindar atención en casa en el Ecuador.
- Equipo de talento humano e infraestructura consolidada en el Ecuador.
- Permisos Gubernamentales en el ACESS y MSP del Ecuador.
- Convenios con clientes clave del Ecuador.
- Ahorro promedio comprobado del 45% aproximado vs. la hospitalización tradicional.
- Concepto de servicio se convirtió en necesidad después de la pandemia de Covid-19.
- Soporte a hospitales en la liberación de camas.
- Operación en Quito y Guayaquil.
- Relacionamiento con stakeholders y proveedores.
- Tecnología de punta en el manejo técnico y administrativo del negocio.

### **Debilidades:**

- El concepto de atención domiciliaria no está desarrollado en el Ecuador, en donde HomeCare ha tenido que implementar el servicio en un mercado nuevo, educando y adaptando a toda la cadena de salud.
- Precios altos del servicio.
- Acceso únicamente a pacientes de nivel socio económico medio-medio alto y alto.
- Logística de transportación muy costosa y no muy eficiente.
- En varias ocasiones escasez de mano de obra de profesionales de la salud.
- Falta de conocimiento de los pacientes sobre el servicio de atención domiciliaria y sus beneficios.
- Plan de comunicación del servicio de HomeCare no genera derivación de pacientes.
- Costos fijos altos ya que aún no se genera un volumen alto de pacientes derivados.

- Domicilios tienen que contar con requerimientos mínimos de espacio y sanidad, un inconveniente para áreas de escasos recursos.

#### **Oportunidades:**

- Modelo de negocio no implementado ni desarrollado en el Ecuador.
- Crear un modelo de fidelización con stakeholders.
- Implementar el modelo para el sector público.
- Desarrollar un plan de comunicación informando y educando al paciente sobre los beneficios de la atención en el hogar del paciente.
- Aseguradoras promocionen el servicio informando a sus afiliados que cuentan con la cobertura y educando al paciente sobre los beneficios del servicio.
- Crear un modelo de servicios compartidos o empresas integradas.
- Expansión de mercado en ciudades importantes del Ecuador: Cuenca, Manta, Machala, Ambato, entre otros.

#### **Amenazas:**

- Hospitales interfieran en la derivación de pacientes si no están en capacidades máximas de ocupación.
- Desarrollo de la competencia o empresas internacionales abran operación en el Ecuador.
- Médicos no confían en derivar un paciente con criterio de hospitalización a su casa.

#### **Cadena de Valor de la Organización:**

La cadena de valor en una empresa, es un modelo estratégico que ayuda a la misma a identificar cuáles son sus ventajas competitivas en el mercado. Al tener ventajas competitivas, las mismas se transfieren en valor y es un diferenciador en el mercado para los clientes y para tener una ventaja frente a la competencia. Al finalizar el análisis, el objetivo es el poder identificar donde se puede generar mayor valor a lo largo de los servicios, productos y diferentes departamentos de la empresa y sus procesos. También se va a identificar procesos en la cadena la cual no brinde ningún tipo de valor o por ende brinde ineficiencias que perjudiquen a la empresa.

Para el análisis vamos a utilizar el modelo de cadena de valor de Michael Porter, el cual el modelo se divide en dos grupos principales: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo. A continuación, el análisis de cadena de valor de HomeCare:

**Actividades Primarias:** Son las actividades que tienen relación a venta y post venta, mantenimiento y creación del producto o servicio. Al HomeCare ser una empresa que brinda servicios de salud con criterio de hospitalización en domicilio, a continuación, se analizan las actividades primarias.

- **Logística Interna:**
  - Coordinaciones Médicas y de Enfermería reciben información técnica del caso.
  - Coordinación Administrativa envía cotización y documentación de respaldo al cliente.
  - En caso de ser aprobado, las respectivas coordinaciones proceden a coordinar el caso con los equipos y proveedores definidos para el mismo.
  
- **Operaciones:**
  - Se cumple con el plan de tratamiento instaurado por el médico en el domicilio.
  - Si existen cambios dentro del plan de tratamiento, las coordinaciones proceden a instaurar el nuevo plan de tratamiento.
  - Se da de alta al paciente y se procede a preparar toda la documentación médica y administrativa.
  
- **Logística Externa:**
  - HomeCare trabaja con todos los proveedores externos en la contratación de los servicios para cumplir con el plan de tratamiento definido por el médico.
  
- **Marketing y Ventas:**
  - El marketing del servicio se da mediante redes sociales estableciendo una pauta estratégica, con el objetivo de que el paciente solicite el servicio a HomeCare o directamente a su médico.
  - Se realiza comunicación constante y visitas a los médicos para fomentar la derivación y atraer a nuevos médicos derivadores.
  - Se trabaja con los equipos técnicos de los stakeholders para identificar pacientes hospitalizados que puedan finalizar su plan de tratamiento con HomeCare.

- **Servicio Post Venta:**

- El equipo de HomeCare procede a comunicarse con el médico para constatar de que su paciente fue atendido con éxito.

**Actividades de Apoyo:** Son las actividades de apoyo el complemento de las actividades primarias, las cuales son necesarias para el servicio o producto final.

- **Infraestructura:**

- Para brindar un servicio integral para el paciente, médico y aseguradora, existen los departamentos que trabajan en conjunto para brindar el servicio: Coordinaciones, Coordinación Administrativa, Departamento Comercial y Departamento de Contabilidad.

- **Gestión de Recursos Humanos:**

- Todos los profesionales internos de la empresa tienen contratos de trabajo bajo relación de dependencia y cuentan con todos los beneficios de ley, más seguro médico privado el cual HomeCare lo cubre al 100%.
- Todos los profesionales externos cuentan con un contrato civil de trabajo donde se menciona los honorarios a pagar y también el transporte privado otorgado como beneficio para ir a atender a los pacientes designados.

- **Desarrollo Tecnológico:**

- Se cuenta con un sistema informático hospitalario el cual está en línea para ingresar toda la información del caso de cada paciente, con toda la información necesaria para brindar el servicio con calidad. El mismo es utilizado en el domicilio, a través de tablets y la información es gestionada en tiempo real.
- También se cuenta con un sistema informático contable para facturación, control de inventarios y cotizaciones en modo online.

- **Compras:**

- HomeCare cuenta con proveedores previamente calificados mediante un proceso interno el cual nos va a garantizar que el servicio va a cumplir los estándares de calidad propuestos.



## **Planificación Estratégica:**

**Misión:** Ofrecer un cuidado integral de la salud en el hogar, brindando apoyo, tranquilidad y seguridad para el paciente y su entorno familiar, a través de un servicio innovador y profesional, siguiendo y asegurando el cumplimiento del plan terapéutico definido por el médico.

**Visión:** Ser líderes en innovar el modo de brindar servicios de salud en el hogar brindando valor al mercado público y privado en la cadena de salud.

**Valores:** Los principales valores que tiene en la filosofía empresarial HomeCare son los siguientes: Humanismo, Profesionalismo, Ética, Transparencia, Seguridad, Trabajo en Equipo.

### **Objetivos Institucionales:**

- Crecer y fidelizar el número derivadores de pacientes al servicio.
- Agilidad y eficiencia con el servicio al cliente, tanto a pacientes como Stakeholders.
- Seguir buscando eficiencias y control en los costos del servicio para buscar mayor rentabilidad.

### **Principios Éticos:**

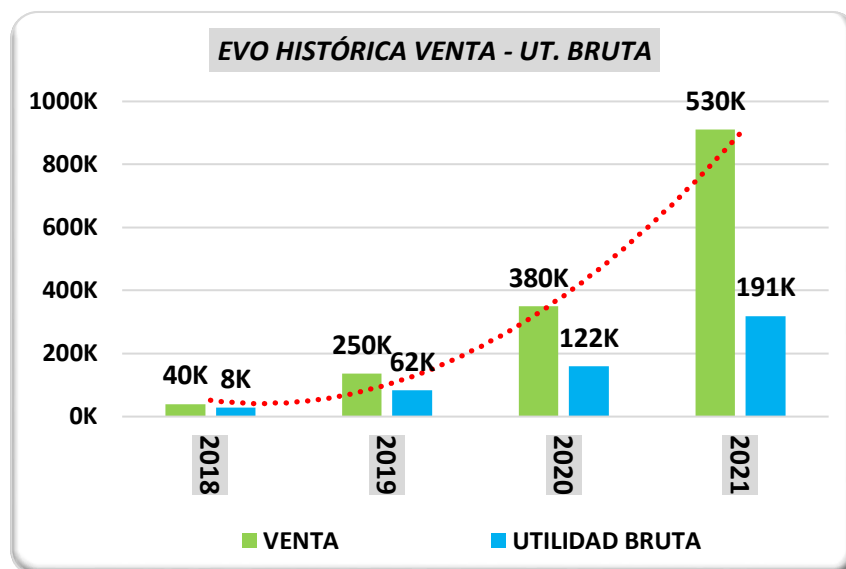
Los principios éticos de HomeCare son; brindar un servicio transparente y con ética profesional al paciente, su entorno familiar y sus Stakeholders.

## Plan de Gestión Gerencial:

### Indicadores de Gestión:

A continuación, los indicadores de gestión de la empresa HomeCare del año 2021 para su respectivo análisis:

### Crecimiento Ventas por Año 2018-2021:



Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

El crecimiento en ventas desde que inició operaciones HomeCare en el Ecuador en el año 2018 hasta el año 2021 se ve una tendencia de crecimiento de dos dígitos de año a año. Es un excelente rendimiento de crecimiento en facturación, tomando en cuenta que en el año 2021 se redujo los precios del tarifario en un 25% con el objetivo de incrementar el volumen de pacientes al servicio. La utilidad bruta en el 2021 es del 36% la cual también está dentro de los objetivos trazados a 5 años, pero es importante recalcar que los costos y gastos de gestión son muy altos, lo que nos obliga a generar alto volumen de servicio.

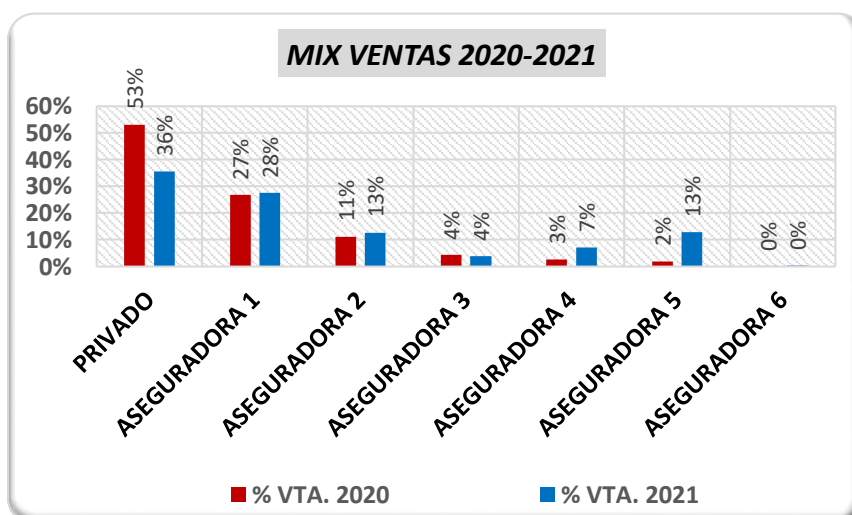
### Ticket Promedio por Cliente 2020 vs. 2021:



Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

Otro importante indicador es el ticket promedio por cliente y cómo ha evolucionado con respecto del 2020 al 2021. El ticket promedio ha incrementado en un 50% en el 2021 vs. el año 2020. Por otra parte, los ticket promedio más bajos los tiene las aseguradoras nacionales con coberturas para tratamientos agudos y los privados, mientras los ticket promedio más altos los tiene las aseguradoras internacionales con seguros médicos de coberturas altas para los casos paliativos, los cuales son los más costosos y los cuales si tiene cobertura por parte de estas aseguradoras.

### Mix de Ventas por Cliente 2020 vs. 2021:



Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

El mercado privado es el mercado con más venta con respecto al mix, pero tuvo un decrecimiento del 53% al 36% el 2021, el cual significa que las aseguradoras crecieron en ventas y tienen un % más alto en el mix de ventas. Las aseguradoras con mayor crecimiento en el mix son las aseguradoras 4 y 5, el resto de aseguradoras mantienen la misma tendencia.

El valor agregado del servicio de HomeCare es el ahorro substancial que genera vs. la hospitalización tradicional (mercado privado), el mismo siendo un modelo de gestión de ahorro para las aseguradoras de salud y pacientes privados, que tienen requerimientos de un plan de tratamiento hospitalario, pero que pueden ser tratados en su domicilio.

| REGIÓN                            |       |        |
|-----------------------------------|-------|--------|
| CONCEPTO                          | COSTA | SIERRA |
| PRECIO HABITACIÓN PROMEDIO DIARIO | 882   | 935    |
| DESVÍO                            | 505   | 450    |
| % DESVÍO                          | 57%   | 48%    |

| PAÍS                              |     |
|-----------------------------------|-----|
| PRECIO HABITACIÓN PROMEDIO DIARIO | 911 |
| DESVÍO                            | 476 |
| % DESVÍO                          | 52% |
| PRECIO DIETA DIARIA               | 145 |
| DESVÍO                            | 42  |
| % DESVÍO                          | 29% |

*\* n = 10 (tamaño de muestra)*

*\* % DESVÍO POR NIVEL DE SANATORIO (desvío respecto de la media)*

Fuente: (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

En el cuadro mencionado, se toma como muestra 10 casos hospitalarios del sector privado en Quito y Guayaquil. El precio promedio de la internación en la región Sierra es del \$935 y en la región Costa es de \$882, en donde se toma en cuenta servicios y honorarios. El precio promedio diario país es de \$911, en donde se ha tomado información de los principales hospitales como: Metropolitano, De los Valles, Pasteur, Omni Hospital, Kennedy y Clínica San Francisco en ambas ciudades. Ahora, comparando con el aproximado valor promedio día (\$280 diarios) de los servicios de

atención domiciliaria de HomeCare, el ahorro promedio aproximado es del 70% vs. la hospitalización tradicional. Si realizamos el análisis restringido, en donde solo se compara los servicios que se pueden brindar en domicilio, quitando lo que es imágenes, honorarios médicos, insumos especiales, alquiler de equipos que no se pueden instalar en domicilio, entre otros, el ahorro promedio aproximado es del 55% vs. la hospitalización tradicional. En este caso, dependiendo del caso atendido y la complejidad, en donde se puede atender un caso de antibiótico terapia endovenosa en donde solo se necesita una visita puntual de un licenciado en enfermería para la aplicación de la medicación e insumos simples, el límite superior de ahorro es del 70% promedio aproximado. Yendo al límite inferior, en casos de complejidad, como por ejemplo un caso paliativo, en donde los requerimientos son 24 horas continuas de licenciados en enfermería, insumos especiales, ortopedia, oxígeno, entre otros, el ahorro promedio aproximado es del 45% vs. la hospitalización tradicional. (HomeCare Ecuador S.A., 2022)

### **Plan de Inbound Marketing:**

El inbound marketing es un conjunto de estrategias que tienen como objetivo atraer a los consumidores de forma voluntaria y por un interés genuino a las diferentes plataformas en donde la empresa tiene información, para que la audiencia que tiene contacto con la empresa se convierta en leads de ventas, para después convertirlos en clientes, relacionarse con los mismos para mantenerlos como clientes y convertirlos en fans de tu marca, servicio o producto.

#### **1. Buyer's Persona:**

Se han identificado 2 buyers persona para crear el contenido y la promoción de los servicios de HomeCare. El primero es una Madre y Esposa, que tiene a su Padre en una enfermedad de fin de vida, el cual cuentan con seguro médico y necesitan cuidados paliativos de fin de vida. El segundo es un médico, el cual su especialidad es Internista, que trabaja y tiene su consultorio privado en el Hospital Metropolitano. Atiende a pacientes en fase terminal los cuales requieren cuidados paliativos.

## a. Isabella Recalde – Gerente de Recursos Humanos


| Isabella   | 1 Isabella Recursos Humanos | PARTE 1: QUIÉN   |
|--|-----------------------------|--|
| <b>PERFIL GENERAL</b><br>Trabajo, historia laboral, familia      | 2                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefa de recursos humanos</li> <li>Trabaja en la misma compañía desde hace 10 años</li> <li>Casada, con 2 hijos (10 y 8 años)</li> <li>Hija de Padres Adulto Mayores, Padre con enfermedad terminal</li> </ul> |
| <b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b><br>Edad, salario, ubicación, sexo | 3                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujer</li> <li>Edad entre 30 a 45</li> <li>Ingreso promedio por familia: \$ 6,000 por mes</li> <li>Vive en Quito en el valle de Cumbayá</li> <li>Cuenta con seguro de salud privado</li> </ul>                |
| <b>IDENTIFICADORES</b><br>Trato, personalidad, comunicación      | 4                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es tranquila y apegada a su familia</li> <li>Recibe llamadas y mensajes a través de su dispositivo móvil</li> <li>Prefiere recibir material adicional por correo o mensajes directos a su móvil</li> </ul>    |


| Isabella  | Isabella Recursos Humanos | PARTE 2: QUÉ   |
|---|---------------------------|--|
| <b>OBJETIVOS</b><br>Objetivos primarios y secundarios   | 5                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Que sus familiares estén felices y sanos</li> <li>Ayuda en su casa a su esposo e hijos, pero también está muy involucrada en el bienestar y salud de sus Padres que son Adultos Mayores, y llevar de la mejor manera la enfermedad paliativa de su padre</li> </ul>   |
| <b>RETOS</b><br>Retos primarios y secundarios   | 6                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene muchísimo trabajo y tiene poca ayuda</li> <li>Responsable del bienestar y toma de decisiones con respecto a la salud de su familia</li> </ul>   |
| <b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b><br>...para que obtenga los objetivos deseados<br>...para que pueda superar los retos | 7                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un servicio de hospitalización en casa y de consultas médicas ambulatorias para sus hijos y padres cuando lo ameriten</li> <li>Contar con una empresa que pueda brindar servicios de salud profesionales para su Padre en la comodidad de su hogar, evitando la hospitalización en esta última fase de vida de su Padre</li> </ul> |

| Isabella  | Isabella Recursos Humanos  | PARTE 3: POR QUÉ |
|---|--|------------------|
| <p><b>COMENTARIOS</b></p> <p>Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos</p>   | <p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Es muy difícil el poder trabajar y estar pendiente de mi Padre en el hospital".</li> <li>• "No tengo tiempo para cuidar de mi Padre y mi Madre no tiene la fuerza ni condiciones de cuidarlo".</li> <li>• "Los tratamientos hospitalarios en la fase de la enfermedad de mi Padre son invasivos".</li> <li>• "Necesito servicios profesionales y humanos para que cuiden de mi Padre con todos los requerimientos que necesita por su enfermedad".</li> </ul> |                  |
| <p><b>QUEJAS COMUNES</b></p> <p>Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio</p> | <p>9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Me preocupa que no exista un servicio que pueda cumplir con todas las necesidades de la enfermedad de mi Padre".</li> <li>• "Mi seguro de salud cubriría con los gastos en domicilio para el cuidado integral de la enfermedad terminal de mi Padre".</li> </ul>  |                  |

| Isabella  | Isabella Recursos Humanos  | PARTE 4: CÓMO |
|---|--|---------------|
| <p><b>MENSAJE DE MARKETING</b></p> <p>Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.</p> | <p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Atención Domiciliaria, enfocada en los cuidados paliativos para pacientes con enfermedades terminales, que tengan criterio de hospitalización, que pueden ser manejados en domicilio, a través de un equipo profesional, insumos y medicación hospitalaria, oxígeno y ortopedia para un cuidado integral.</li> </ul> |               |
| <p><b>MENSAJE DE VENTAS</b></p> <p>Cómo venderías las solución a tu buyer persona</p>                       | <p>11</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te ofrecemos los cuidados paliativos en la comodidad de tu hogar, a través de un servicio profesional y humano, centrado en el paciente y tu familia, en donde contamos con convenios directos con las aseguradoras de salud más importantes del país".</li> </ul>  |               |

## b. Dr. Juan Morales – Médico Internista

|  Dr. Juan Morales | <b>1</b> Dr. Morales - Internista | <b>PARTE 1: QUIÉN</b>  |
|--|-----------------------------------|--|
| <b>PERFIL GENERAL</b><br>Trabajo, historia laboral, familia  | <b>2</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médico Internista del Hospital Metropolitano</li> <li>• Médico Internista hace 15 años</li> <li>• Casado, con 3 hijos (20, 17 y 12 años)</li> </ul>   |
| <b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b><br>Edad, salario, ubicación, sexo                                   | <b>3</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre</li> <li>• Edad entre 40 y 55 años</li> <li>• Ingreso promedio por familia: \$ 12,000 por mes</li> <li>• Vive en Quito en el sector del Quito Tenis</li> <li>• Cuenta con consultorio privado en el Hospital Metropolitano</li> </ul>  |
| <b>IDENTIFICADORES</b><br>Trato, personalidad, comunicación  | <b>4</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es reservado y tiene una pasión por su trabajo</li> <li>• Recibe llamadas y mensajes a través de su dispositivo móvil</li> <li>• Prefiere recibir material adicional por correo o mensajes directos a su móvil</li> <li>• Cuenta con asistente personal para manejar su agenda, comunicación con sus pacientes y manejo de documentación</li> </ul> |

|  Dr. Juan Morales              | <b>Dr. Morales - Internista</b> | <b>PARTE 2: QUÉ</b>   |
|---|---------------------------------|---|
| <b>OBJETIVOS</b><br>Objetivos primarios y secundarios   | <b>5</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la mejor atención a sus pacientes</li> <li>• Ser Médico de Cabecera para pacientes en enfermedades terminales</li> <li>• Speaker y catedrático</li> <li>• Research and Development</li> </ul>  |
| <b>RETOS</b><br>Retos primarios y secundarios   | <b>6</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha afluencia de pacientes para consultas médicas y pacientes hospitalizados</li> <li>• No tiene tiempo para actividades personales o familiares</li> <li>• Atender la mayor cantidad de pacientes posibles, enfocados a final de vida, en conjunto con otros médicos especialistas</li> </ul> |
| <b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b><br>...para que obtenga los objetivos deseados<br>...para que pueda superar los retos | <b>7</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PalCare es el equipo de apoyo del Médico en el domicilio de su paciente</li> <li>• PalCare cumple con el plan de tratamiento instaurado e informa con una comunicación diaria de la evolución de su paciente</li> </ul>  |



| Dr. Juan Morales  | Dr. Morales - Internista   | PARTE 3: POR QUÉ |
|---|--|------------------|
| <p><b>COMENTARIOS</b></p> <p>Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos</p>   | <p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Tengo muchos pacientes a mi cuidado".</li> <li>• "Desearía poder enviar a mis pacientes fin de vida a su hogar, pero no existe una empresa que pueda brindar estos servicios de forma segura, profesional y humana".</li> <li>• "Quisiera tener más tiempo para mi familia y actividades personales".</li> <li>• "Brindar un buen fin de vida a mis pacientes de cuidados paliativos".</li> </ul> |                  |
| <p><b>QUEJAS COMUNES</b></p> <p>Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio</p> | <p>9</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Si el paciente no está bajo mi cuidado, pierdo mis honorarios médicos".</li> <li>• "Pierdo el control y seguimiento de mi Paciente".</li> </ul>   |                  |

| Dr. Juan Morales  | Dr. Morales - Internista   | PARTE 4: CÓMO |
|---|--|---------------|
| <p><b>MENSAJE DE MARKETING</b></p> <p>Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.</p> | <p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Atención Domiciliaria, enfocada en los cuidados paliativos para pacientes con enfermedades terminales, que tengan criterio de hospitalización, que pueden ser manejados en domicilio, a través de un equipo profesional, insumos y medicación hospitalaria, oxígeno y ortopedia para un cuidado integral, siempre bajo las indicaciones de tratamiento de tu Médico Tratante.</li> </ul> |               |
| <p><b>MENSAJE DE VENTAS</b></p> <p>Cómo venderías las solución a tu buyer persona</p>                       | <p>11</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos tu equipo profesional de apoyo para brindar atención para tus pacientes con criterios de hospitalización en casa, siempre cumpliendo con tu plan de tratamiento instaurado y con un equipo multiprofesional al cuidado de tu paciente, el cual está en constante comunicación sobre la evolución de tu paciente en casa.</li> </ul>   |               |

Se eligieron los dos perfiles por las siguientes razones:

Con Isabella, es la madre de familia en su casa, pero también la hija que tiene la responsabilidad del cuidado de la enfermedad terminal de su Padre. Al ella tener el poder de decisión, es importante el llegar a ella con los servicios de HomeCare, en donde se da una solución a su problema o necesidad.

Con el Dr. Juan Morales, se brinda un servicio y cuidado profesional para sus pacientes, en especial aquellos de fin de vida, en donde desea que sean atendidos de forma segura, profesional y humana, pero en el cual se siga con su plan de tratamiento y cuidado, en la paz y comodidad del hogar de sus pacientes. También necesita el servicio para pacientes con patologías agudas que puedan ser tratados en domicilio, así libera tiempo de visitas a los pacientes hospitalizados, en donde puede destinar este tiempo

para atender más pacientes en su consulta ambulatoria o destinar el tiempo para su familia o actividades personales. Igualmente recibe sus honorarios médicos por derivar los pacientes a su domicilio, por parte de HomeCare y las aseguradoras de salud.

## **2. Etapas del Plan de Inbound Marketing**

### **a. Atraer**

- i.** Blog: Crear un blog educativo enfocando el contenido en tips para el bienestar de pacientes en casa. El blog debe tener un dominio diferente y no tener en el nombre a la empresa, sino buscar independencia y que las soluciones a los problema planteados en el blog los puede dar HomeCare.
- ii.** SEO/SEM: Realizar una excelente gestión en SEO a través de la configuración de la Página Web y Landing Page para que orgánicamente se aparezca en las primeras posiciones de los diferentes buscadores. Hay que involucrar palabras y frases claves para el SEO y SEM: hospital en casa, cuidados paliativos en casa, enfermero en casa, salud en casa, médicos en casa, ortopedia, salud en casa, atención domiciliaria, hospitalización domiciliaria, profesionales de la salud en casa, entre otros. Definir un presupuesto entre \$3,000 y \$5,000 mensuales para la estrategia de SEM.
- iii.** Link Patrocinados: Tener link patrocinados en páginas de salud de confianza, en las páginas de las aseguradoras de salud que tienen convenio directo con HomeCare con contenido enfocado en los que es el servicio.
- iv.** Redes Sociales: Crear contenido de lo que es el servicio de HomeCare, los beneficios de la atención domiciliaria que despierte el interés de público que tenga a familiares o ellos mismo con enfermedades con criterio de hospitalización que pueden ser atendidos en el hogar. Especial énfasis en contenido promocionando los servicios de cuidados paliativos en el hogar. Invertir en pauta para las redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn en las cuales son las redes sociales que se usaría para promocionar el contenido de la empresa y buscar el

direccionamiento de leads a la página web, landing page o directo al contacto para solicitar más información. El presupuesto de pauta sería de \$2,000 mensuales en todas las plataformas. El posteo sería uno al día con contenido e imágenes relacionados al servicio y sus beneficios.

#### **b. Convertir**

- i. Página Web con información del servicio de HomeCare, testimoniales de Pacientes, Aseguradoras con Convenio Directo, contactos para solicitar el servicio o a través de un call to action para llenar formulario de contacto. Se accede mediante el dominio [www.HomeCare.health](http://www.HomeCare.health) o bien sea por direccionamiento de las redes sociales, blog, links direccionados, SEO y SEM.
- ii. Landing Page con Call to Action para generar información del lead, con información básica del servicio o promociones para probar el servicio, en donde genere interés para solicitar más información. Se accede mediante el dominio [www.HomeCare.health/landingpage](http://www.HomeCare.health/landingpage) o bien sea por direccionamiento de las redes sociales, blog, links direccionados, SEO y SEM al mismo.
- iii. Mailing: Enviar información del servicio y sus beneficios a médicos derivadores, base de datos de pacientes ya atendidos y a la base de datos de todos los afiliados de las aseguradoras de salud, para que los mismos puedan solicitar el servicio o hablar con su médico sobre la posibilidad de recibir su atención con criterio de hospitalización en su hogar.

#### **c. Relacionarse**

- i. Mailing: Enviar información específica del tipo de paciente que está buscando el servicio, en especial los cuidados paliativos ya que toman más tiempo en organizar y en tomar la decisión. Hablar sobre beneficios, casos de éxito, médicos que se trabajan y aseguradoras de salud con convenio directo.

- ii. WhatsApp: Contactarse para enviar información sobre la empresa, beneficios del servicio, casos de éxito, convenios directos sobre el tipo de atención que mostró interés.
- iii. Llamada Telefónica: Un asesor de ventas establece comunicación para informar sobre el servicio, beneficios y aclarar todas las dudas que tenga el lead, e informando como se solicita el servicio, documentación necesaria, convenios con aseguradoras.

#### **d. Vender**

- i. Lead Scoring: Identificar mediante el interés y el perfil del lead y seguir con acciones para generar la venta.
- ii. Venta Interna: Contactar a los leads con interés genuino en el servicio para brindar más información, pedir información médica, enviar cotización del servicio, hacer contacto con la aseguradora de salud para cubrir el servicio, aclarar dudas y el poder dar el seguimiento respectivo para acompañar al cliente en la toma de decisión para solicitar el servicio.

#### **e. Analizar**

- i. Contar con las plataformas de medición como Web Analytics, HubSpot para medir los resultados de CRM, Redes Sociales, Página Web/Landing Page, Mailing, AdWords, el cual es una plataforma que lleva la data de todos estos canales y muestra un dashboard con información relevante para medir lo implementado y analizar que funcionó, que no y así seguir mejorando los resultados con información relevante, con el objetivo de generar más leads, que se conviertan en ventas y difusores del servicio.

#### **Implementación Fuerza de Ventas:**

Para poder realizar un plan de comunicación y fidelización con los médicos, se plantea la creación de una fuerza de ventas, contratando a 1 asesor comercial en la ciudad de Quito y otro en la ciudad de Guayaquil. El objetivo es el poder llegar de forma directa, a través de profesionales con experiencia y realizar visitas estratégicas y puntuales. Para esto se ha desarrollado una Base de Datos mediante la cual podremos acceder a los

principales profesionales de la salud, quienes atiendan a pacientes de un nivel socio económico medio alto-alto en las ciudades de Quito y Guayaquil, y que estén alineados con los criterios de selección de pacientes target para HomeCare. Ser muy competitivos en estructurar un esquema salarial para nuestros ejecutivos de ventas, logrando con esto reclutar personal de primera línea que apoyen en el cumplimiento de los objetivos.

## **Capítulo IV: Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial**

### **Limitaciones y/o Restricciones:**

Después de realizar un análisis puntual del concepto de atención domiciliaria, los servicios que brinda HomeCare en el Ecuador y su modelo de negocio en el país, mostrando todos sus beneficios al sistema de salud, aseguradoras de medicina prepaga y pacientes atendidos, podemos apreciar e identificar que es una propuesta que brinda valor. Dentro del análisis también se han identificado limitaciones y/o restricciones con la adaptación del concepto de la atención de salud en domicilio.

- Empresa, concepto de servicio y modelo de negocio nuevo en el Ecuador, el cual no existe data ni información en el mercado para poder realizar un plan específico en su inicio.
- Toda la información y data existente ha sido creada por HomeCare y su gestión en los últimos 4 años de operación.
- Indicadores de gestión de mercadeo aún no dan insights profundos para una mejor planeación estratégica con respecto a la comunicación.
- El universo de pacientes es específico ya que es un servicio costoso si no se tiene un plan de seguro de salud privado, especialmente para los cuidados paliativos con criterio de hospitalización.
- Presupuesto reducido al ser un startup para poder incentivar la comunicación al paciente, entorno familiar y médico.

### **Conclusiones y Recomendaciones:**

Se pudo identificar la propuesta de valor de HomeCare, la cual se enfoca en el servicio de calidad e innovación para la atención de pacientes con criterio de hospitalización en casa. Al ser una empresa pionera en brindar este tipo de servicios en el Ecuador, le ha tocado abrir un nuevo mercado y concepto dentro del sistema de salud en el Ecuador. HomeCare tiene un crecimiento sostenido en ventas y número de pacientes atendidos debido a su disciplina en el análisis del negocio, el entorno y su exitosa implementación de procesos. El objetivo es el poder seguir creciendo en ventas y pacientes derivados mediante un plan de comunicación basado en un plan de inbound marketing y la implementación de una fuerza de ventas para la interacción directa con el médico. Otro objetivo importante, es el poder implementar un plan, cuya finalidad importante es la de alcanzar los objetivos planteados a mediano plazo mediante el seguimiento y control de los indicadores de gestión, específicamente desarrollados para medir la gestión del negocio. Adicionalmente, esto permitirá seguir alimentando y mejorando el plan de

comunicación al incorporar nuevos canales de comunicación que permitan informar de forma directa a los afiliados y clientes directos, el servicio de atención en casa y sus beneficios. Como aporte adicional, la comunicación estará enfocada en crear interés o educar al paciente y/o cliente respecto a la educación en cultura de salud y en la promoción del servicio de atención domiciliaria. El objetivo comunicacional, es crear contenido de interés y de bienestar para crear una comunidad la cual sea fan a la marca y sus conceptos.

Una vez finalizado el análisis del estado actual de la empresa, el servicio y el modelo de negocio en el Ecuador, se concluye que están alineados y cumplen con los objetivos propuestos, tanto el general como los específicos. Aparte también se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El concepto y modelo de negocio está en una etapa inicial en el mercado ecuatoriano, es decir, en una etapa de concientización del producto y los servicios. Se puede notar por sus indicadores de gestión, que pronto estarán en la etapa de desarrollo y crecimiento sostenido.
- El servicio ya es comprobado, de acuerdo a sus procesos de gestión, brindando valor y eficiencia al sistema de salud en cuanto a: costo, adherencia al plan de tratamiento como en un hospital, calidad del servicio, eficiencia en tiempos para paciente y su entorno, servicio completo y profesional, seguridad mediante una estructura y proveedores calificados, buenas calificaciones en el servicio por todos los pacientes atendidos y sus stakeholders.
- Existe una muy buena oportunidad de desarrollo, creando un plan de comunicación basado en inbound marketing para poder llegar a más personas, generar leads de posibles pacientes que se conviertan en pacientes derivados y atendidos, fidelizar a un mercado mediante contenido relevante de educación directa e indirecta y el trabajo directo con el médico.
- El crecimiento en ventas desde el año 2018 a la actualidad ha sido un indicador el cual afianza la gestión realizada e indica que el negocio crece.
- Existe una oportunidad al crear un equipo comercial, con el fin de poder diseminar la información de los servicios de HomeCare con los principales derivadores y con esto ver una oportunidad de crecimiento y desarrollo del negocio.
- Se recomienda aumentar el presupuesto de marketing para la implementación, con pauta en el plan de inbound y para eventos específicos con los médicos derivadores.

- Monitorear las estrategias de precios creando opciones de servicios con valores que sean interesantes al momento de cotizar, utilizando la ecuación de valor donde el paciente/cliente pueda percibir que el beneficio del servicio está acorde al precio del mismo.

Ahora existe el reto de buscar más clientes potenciales a través del desarrollo de nuevas estrategias y acercamientos que permitan incrementar los beneficios del servicio y así ganar cada vez una mayor participación en este complicado mercado de atención domiciliaria. Adicionalmente, el poder expandir la operación a nivel nacional y por último, pero no menos importante, el gran reto de poder implementar el modelo de negocio para el sector público de salud del país, en donde se aplicarían todos los beneficios planteados, brindando valor y bienestar a la población ecuatoriana de menos recursos. Los objetivos planteados, ejecutando la propuesta de plan estratégico, va a permitir alcanzar los resultados y crecimiento en ventas propuestos, además de la derivación que busca HomeCare Ecuador, para llegar a ser una institución líder en el mercado de salud de atención en el domicilio del paciente, la cual sea un aliado importante y estratégico al sistema de salud en el Ecuador, brindando servicios de innovación y eficiencia.



## Bibliografía:

1. Adriano, G. (2022). *Entrevista Abierta - Servicios HomeCare* [En persona]. Quito, Ecuador.
2. C, S. (2022). *Entrevista Abierta - Servicios HomeCare* [En persona]. Quito, Ecuador.
3. Camas hospitalarias (por cada 1.000 personas) | Data. (2021). 28 Mayo 2022, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.MED.BEDS.ZS?end=2019&start=2019&type=shaded&view=bar>
4. Culqui, J. E., & Suárez, D. P. (2019, julio). *VENTAJA COMPETITIVA DE DISTINTAS INDUSTRIAS SEGÚN LA APLICACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER*. Revista electrónica TAMBARA. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter\\_Culqui\\_FINAL.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf)
5. Díaz, S. (2022). *Entrevista Abierta - Servicios HomeCare* [En persona]. Quito, Ecuador.
6. Facchin, J. (2022, 3 marzo). *¿Qué es la Cadena de Valor de Porter para una empresa y cómo se hace paso a paso?* El Blog de José Facchin. Recuperado 18 de julio de 2022, de <https://josefacchin.com/cadena-de-valor-porter/>
7. Gasto público Salud 2020. (2021). 28 Mayo 2022, de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud>
8. Hidalgo, U. A. D. E. (2020). *Vista de Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. Recuperado 18 de julio de 2022, de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/5832/7111>
9. HubSpot Inc. (s. f.). *The In-Depth Guide To Creating Effective Inbound Marketing Campaigns*. Recuperado 18 de julio de 2022, de [https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The\\_In-Depth\\_Guide.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The_In-Depth_Guide.pdf)
10. Parra Osorio, L. (2017). *La Atención Domiciliaria en los Sistemas de Salud México, Argentina, Brasil y Colombia*. Ingresado 29 Mayo 2022, de [https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/759/LUISA%20PARRA%20ATENCION%20DOMICILIARIA%20\(3\).pdf;jsessionid=CF2291C10903226624F45D272F31E745?sequence=1](https://repository.udca.edu.co/bitstream/handle/11158/759/LUISA%20PARRA%20ATENCION%20DOMICILIARIA%20(3).pdf;jsessionid=CF2291C10903226624F45D272F31E745?sequence=1)
11. HomeCare Ecuador S.A. (2022, febrero).
12. HomeCare Ecuador S.A. (2022, febrero). *Evolución Histórica Venta - Utilidad Bruta*.

13. HomeCare Ecuador S.A. (2022, febrero). *Mix Ventas 2021*.
14. HomeCare Ecuador S.A. (2022, febrero). *Ticket Promedio por cliente*.
15. HomeCare | Healthcare Innovation. (2022). 30 mayo 2022, de <https://HomeCare.health/>
16. Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios. (2021). 28 Mayo 2022, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Cam\\_Egre\\_Hos\\_2017/Metodologia\\_ECEH\\_%202017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2017/Metodologia_ECEH_%202017.pdf)
17. Ruiz, N. (2022). *Entrevista Abierta - Servicios HomeCare* [En persona]. Quito, Ecuador.
18. Sevilla, J. (2022). *Entrevista Abierta - Servicios HomeCare* [En persona]. Quito, Ecuador.
19. Suarez Cuba, Miguel Ángel. (2012). ATENCIÓN INTEGRAL A DOMICILIO. *Revista Médica La Paz*, 18(2), 52-58. Recuperado en 30 de mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200010&lng=es&tlng=es).
20. ThePowerMBA, E. (2022, 27 junio). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. ThePower Business School. Recuperado 18 de julio de 2022, de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>