

**Pérez, Fabián Andrés**

---

**Innovación en el marketing  
de servicios de salud: el caso  
de Nutrihome UY en  
Uruguay**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin  
Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**INNOVACIÓN EN EL MARKETING**

**DE SERVICIOS DE SALUD: EL**

**CASO DE NUTRIHOME UY EN**

**URUGUAY**

**AUTOR: Lic. Perez Fabian Andres**

**DIRECTOR: MDE. Luis Enrique Camussi**

**Cordoba, diciembre 2023**

## **DEDICATORIA**

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposa, Consuelo, por su inquebrantable apoyo a pesar de todas sus responsabilidades, paciencia y amor incondicional durante todo este tiempo.

A mi familia, cuya educación en valores, respaldo y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi camino académico, les debo una gratitud eterna por apostar a mi futuro. Su apoyo moral y emocional han sido mi motor para alcanzar este logro.

Agradezco a la empresa donde me desempeño hace más de 12 años por su apuesta a mi crecimiento, generoso respaldo y flexibilidad, permitiéndome crecer profesionalmente mientras perseguía mis metas académicas. El soporte brindado por la empresa ha sido invaluable en mi desarrollo como profesional.

Quiero reconocer al profesor Enrique Camussi por su guía experta, sus enseñanzas trascendentales y su compromiso inquebrantable con mi formación académica, desde el cursado hasta la finalización de este trabajo. Su sabiduría y dedicación ha sido un apoyo constante en este viaje.

A todos ellos, con profunda gratitud, les extiendo mi reconocimiento por haber sido parte vital de este importante capítulo en mi vida académica y profesional.

Fabián.

## **ABSTRACT**

Este trabajo de investigación se centra en el establecimiento y desarrollo de la empresa Nutrihome UY, una entidad dedicada al servicio de salud domiciliaria con enfoque especializado en soporte nutricional. El objetivo general de la investigación es analizar y proponer estrategias para la creación y consolidación de esta empresa en el mercado uruguayo, con especial énfasis en la ciudad de Montevideo. La metodología aplicada abarca un análisis exhaustivo del entorno empresarial y de salud, incluyendo un análisis FODA que identifica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, un análisis documental y la aplicación de cuestionarios estructurados para pacientes potenciales, entrevistas semiestructuradas para profesionales de la salud y entrevistas semiestructuradas para autoridades y mandos medios de mutualistas y seguros médicos, instrumentos para evaluar el entorno empresarial y de salud. Con ello, se lleva a cabo un análisis detallado del segmento de mercado, una revisión de las políticas y regulaciones gubernamentales pertinentes, y la definición de una propuesta de valor sólida con ventajas competitivas. Los resultados obtenidos reflejan un plan de negocios integral que abarca la misión, visión, objetivos, productos y servicios de la empresa, junto con un modelo de negocio basado en la metodología Canvas. Las conclusiones destacan la viabilidad y potencial de Nutrihome UY en el mercado de atención domiciliaria y soporte nutricional, subrayando la importancia de la eficiencia operativa y la calidad de atención para alcanzar el liderazgo en este sector en Uruguay.

**Palabras Clave:** Marketing de Servicios, Salud, Soporte Nutricional Domiciliario.

## **INDICE**

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	7
1.2. Justificación .....	9
1.3. Objetivos .....	11
<b>II. DESARROLLO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Marco Teórico .....	12
2.1.1. Marketing Empresarial .....	12
2.1.2. Soporte Nutricional Domiciliario .....	22
2.1.3. Resumen del Marco Teórico .....	24
2.2. Marco Contextual .....	25
2.2.1. Descripción de la empresa .....	25
2.2.2. Análisis FODA.....	26
2.2.3. Elección del nombre de la empresa.....	33
2.2.4. Misión de la empresa.....	35
2.2.5. Visión de la empresa .....	35
2.2.6. Objetivos de la empresa .....	35
2.2.7. Propuesta de valor de la empresa .....	37
2.2.8. Productos y servicios de la empresa .....	40
2.2.9. Modelo de negocio de la empresa .....	42
2.2.10. Plan de negocio.....	49
2.2.11. Estrategias de marketing en Nutrihome UY .....	57
2.2.12. Resumen del Marco Contextual .....	61
2.3. Marco Metodológico.....	63
2.3.1. Tipo de Investigación .....	63
2.3.2. Población y Muestra .....	63

2.3.3.	Instrumentos de Medición .....	66
2.3.4.	Procedimiento de Recopilación de Datos .....	71
2.3.5.	Análisis de Datos .....	71
2.3.6.	Consideraciones Éticas .....	71
2.4.	Resultados .....	72
2.4.1.	Investigación de Mercado .....	72
2.4.2.	Discusión de Resultados .....	78
2.4.3.	Propuesta de Intervención .....	80
<b>III.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>IV.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....</b>	<b>115</b>
<b>V.</b>	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>117</b>
<b>VI.</b>	<b>Anexo. Tablas en Excel de fijación y política de precios .....</b>	<b>1</b>
	Tabla Excel “Costos variables por día y mes de insumos enterales” .....	1
	Tabla Excel “Costos variables por día y mes de insumos parentales” .....	2
	Tabla Excel “Costos fijos mensuales” .....	3
	Tabla Excel “Fijación de precios” .....	3
	Tabla Excel “Punto de equilibrio” .....	4

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz FODA de la empresa.....	29
Tabla 2.	Países latinoamericanos y expectativa de vida en años. ....	51
Tabla 3.	Expectativa de vida global por región y sexo. ....	52
Tabla 4.	Cantidad de usuarios por prestador de salud en Uruguay. ....	65
Tabla 5.	Costo Variable por día y mes de insumos enterales. ....	100
Tabla 6.	Costos variables por día y mes de insumos parenterales. ....	100

Tabla 7. Costos fijos.....	101
Tabla 8. Fijación de precios.....	102
Tabla 9. Punto de Equilibrio (PE) .....	102

## **ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**ABC1, C2, C3:** Segmentos de mercado

**PBI:** Producto Bruto Interno

**PyME:** Pequeña y Mediana Empresa

**RRHH:** Recursos Humanos

**UY:** Uruguay

## I. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Final de Maestría representa un esfuerzo significativo por abordar una iniciativa de vital importancia en el ámbito de la salud en Uruguay. Este trabajo se propone como un proyecto de intervención que se fundamenta en una sólida propuesta de marketing de servicios, cuyo objetivo central es atender la creciente necesidad de proporcionar soporte nutricional domiciliario a pacientes aquejados por dolencias crónicas que les impiden alimentarse de manera convencional.

Uruguay, como muchos otros países, se enfrenta a un panorama de salud que evoluciona constantemente, desafiando a los sistemas de atención médica y generando nuevas demandas y oportunidades. Uno de los desafíos más apremiantes en este contexto es la atención y el cuidado de pacientes con condiciones crónicas que requieren un soporte nutricional especializado.

En este contexto, surge la necesidad de crear una empresa especializada (Nutrihome UY), dedicada al soporte nutricional domiciliario en Montevideo, Uruguay. Este proyecto se centra en brindar una solución efectiva para aquellos pacientes que, debido a su condición médica, enfrentan dificultades para ingerir alimentos de forma convencional. Estos pacientes pueden ser personas mayores con enfermedades crónicas, pacientes en tratamiento oncológico, individuos con trastornos alimentarios, entre otros.

La atención domiciliaria de pacientes con necesidades nutricionales específicas se presenta como una alternativa fundamental para mejorar la calidad de vida de estos individuos y, al mismo tiempo, aliviar la carga que recae sobre las instituciones de salud. Además, permite la liberación de camas en los hospitales, lo que resulta esencial, especialmente en momentos en que la capacidad de atención hospitalaria se ve presionada.

Este proyecto de intervención tiene como epicentro la ciudad de Montevideo, capital de la República de Uruguay, dado que Montevideo no solo concentra la mayor actividad económica del país, sino que también alberga una población de aproximadamente 1.38 millones de habitantes. Esto la convierte en

un enclave estratégico para el desarrollo de una iniciativa que busca mejorar la atención médica domiciliaria y optimizar los recursos de salud en el país.

Los servicios que Nutrihome UY se propone brindar van más allá de la simple entrega de alimentos. Se trata de una atención integral que incluye seguimiento por profesionales de la salud, administración de alimentación enteral, parenteral y suplementación oral, así como la provisión de todos los insumos necesarios para la conexión del paciente en su propio domicilio. Además, se contempla un riguroso sistema de logística para la entrega de estos insumos, garantizando una respuesta rápida y eficaz.

El proceso de implementación de Nutrihome UY implica múltiples desafíos y aspectos a considerar, desde la autorización administrativa comercial por parte de los financiadores de servicios médicos hasta la entrega de dispositivos médicos, alimentos y capacitación a los cuidadores o familias de los pacientes. Todo este esfuerzo se realiza dentro del marco legal y normativo que regula el sector de la salud en Uruguay. La empresa se ajusta rigurosamente a todas las normativas municipales y nacionales requeridas, garantizando así un accionar ético y legal en la prestación de servicios de salud.

La estructura organizacional de Nutrihome UY se concibe como una PyME, que opera bajo la supervisión de un responsable local. Además, cuenta con el continuo asesoramiento de la Gerencia en Argentina en términos de procesos administrativos, comerciales y financieros. La administración local comprende roles fundamentales, como el Director Médico, el Responsable Operativo y el Gerente de Ventas.

En última instancia, este trabajo final se propone evaluar exhaustivamente el proyecto de inversión de Nutrihome UY, mediante un estudio económico que incluye el análisis de flujos de caja y la evaluación de indicadores económicos clave. Este análisis permitirá determinar la factibilidad de esta innovadora propuesta de negocio en el contexto de la atención domiciliaria de pacientes con necesidades nutricionales especiales en Uruguay.

La importancia de este trabajo radica en su contribución al campo de la Dirección de Empresas y el Marketing de Servicios en el ámbito de la salud. Ofrece una visión integral de un proyecto que no solo busca el éxito empresarial, sino que también se enfoca en el bienestar y la calidad de vida de los pacientes crónicos, así como en la eficiencia del sistema de salud en Uruguay.

A lo largo de esta investigación, se explorarán aspectos relacionados con el marketing de servicios en el sector de la salud, la gestión de la calidad de la atención domiciliaria y la viabilidad financiera de la propuesta. Además, se examinará en detalle la metodología de estudio de caso que respalda este proyecto de intervención, ofreciendo una visión clara de los métodos de investigación utilizados y los principales hallazgos que surgen de esta iniciativa.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El concepto de soporte nutricional abarca tanto la nutrición enteral, que implica la administración de sustancias nutritivas al tubo digestivo de manera distal a la cavidad oral, como la nutrición parenteral, que consiste en la provisión de una mezcla de alimentación especial líquida a través de un catéter intravenoso. La alimentación adecuada es un proceso crítico a lo largo de todas las etapas de la vida, desde la concepción hasta el envejecimiento. Sin embargo, en situaciones excepcionales en las que el organismo no puede alimentarse de manera convencional, es necesario recurrir a dichos tratamientos específicos.

La empresa Nutrihome Argentina, que ha sido gestionada regionalmente en varias provincias argentinas durante los últimos 3 años, ha demostrado la necesidad urgente de implementar un modelo similar de su servicio de soporte nutricional domiciliario en otros países de América Latina. Considerando que el sistema de salud en Montevideo, Uruguay, enfrenta desafíos significativos en la atención domiciliaria de pacientes que requieren soporte nutricional especializado, se busca explorar la viabilidad de implementar un servicio de soporte nutricional domiciliario por medio de la empresa Nutrihome UY. Esta

estrategia pretende abordar las necesidades nutricionales de los pacientes en sus hogares, ofreciendo un enfoque más conveniente y personalizado.

El planteamiento del problema se centra en determinar si la implementación de este servicio es factible y beneficiosa tanto para los fundadores de Nutrihome UY como para los pacientes que podrían beneficiarse de él. Para ello, se deben abordar diversas cuestiones fundamentales. En primer lugar, es necesario realizar un análisis profundo del sistema de salud en Montevideo, incluyendo su estructura, políticas de salud y necesidades de los pacientes, lo que permitirá identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta Nutrihome UY al ingresar a este mercado. Además, se debe determinar el monto necesario para la inversión inicial y operativa, incluyendo la contratación de personal especializado, adquisición de equipos y suministros médicos, y establecimiento de la logística necesaria. También es crucial analizar el marco legal y normativo vigente en Montevideo para asegurar el cumplimiento de todas las normativas y garantizar la calidad y seguridad de la atención al paciente.

Además, en este trabajo se busca evaluar cómo este servicio de soporte nutricional domiciliario puede mejorar la calidad de vida de los pacientes, su acceso a la atención médica y su adherencia a tratamientos nutricionales. En última instancia, se quiere determinar si la implementación de este servicio es una estrategia de marketing de servicios viable desde una perspectiva empresarial y económica. Esto implica analizar el potencial de mercado, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la propuesta de Nutrihome UY. La investigación tiene como objetivo proporcionar respuestas fundamentadas a estas cuestiones para respaldar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la salud en el hogar en Montevideo y la creación de la empresa Nutrihome UY.

## **1.2. Justificación**

Este trabajo final de maestría representa un esfuerzo por comprender y abordar una imperiosa necesidad en el ámbito de la salud en Uruguay, utilizando herramientas de marketing de servicios y gestión empresarial. A través de una propuesta de intervención sólida y basada en datos, se busca no solo mejorar la vida de los pacientes crónicos sino también contribuir al desarrollo de un sistema de atención médica más eficiente y efectivo en el país. Así, la justificación de esta investigación se apoya en una serie de fundamentos que abarcan aspectos teóricos, metodológicos y empíricos.

Por un lado, esta investigación encuentra su justificación teórica en la contribución al campo del marketing de servicios. El marketing de servicios se ha convertido en una disciplina fundamental en la gestión empresarial, especialmente en sectores como la atención médica. La incorporación de enfoques de marketing en empresas de servicios de salud es esencial para lograr una atención más efectiva, satisfactoria y centrada en el paciente. El caso de Nutrihome UY representaría un ejemplo valioso de cómo las estrategias de marketing pueden aplicarse con éxito en el ámbito de la salud. El estudio de este caso proporcionará *insights* y lecciones que pueden ser aplicadas en otros contextos similares, contribuyendo así al enriquecimiento de la teoría y la práctica del marketing de servicios en el sector de la salud.

Por otro lado, la elección de un estudio de caso como metodología de investigación se justifica por su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de la implementación de estrategias de marketing de servicios en el ámbito de la salud. Los estudios de caso permiten explorar en detalle las prácticas, desafíos y resultados de una iniciativa específica, en este caso, la introducción de los servicios de Nutrihome UY al mercado. La metodología de estudio de caso brinda la flexibilidad necesaria para analizar múltiples dimensiones de la estrategia de marketing de servicios, incluyendo la interacción con los pacientes, la gestión de calidad, la eficiencia operativa y la adaptación al entorno local. Esto permite una investigación completa que

responde con rigurosidad a las complejas dinámicas del marketing en el sector de la salud.

Además, desde un punto de vista empírico, esta investigación aportará conocimientos concretos sobre la viabilidad y efectividad de la estrategia propuesta por Nutrihome UY en el mercado uruguayo. La empresa se enfrenta a un conjunto de desafíos únicos, desde la regulación del sector de la salud hasta las preferencias y necesidades de los pacientes. La evaluación de la implementación de esta estrategia en un contexto real permitirá extraer lecciones valiosas y ofrecer recomendaciones prácticas para futuros emprendimientos en el ámbito de la salud en Uruguay. En este sentido, la investigación empírica contribuirá a la toma de decisiones informadas tanto para el desarrollo del plan de negocio de la empresa Nutrihome UY como para otras organizaciones que puedan considerar iniciativas similares. Los resultados obtenidos ayudarán a identificar áreas de mejora, optimizar recursos y garantizar la calidad de los servicios de salud proporcionados a pacientes con necesidades nutricionales específicas.

Así, la justificación de esta investigación se basa en su potencial para avanzar en el conocimiento del marketing de servicios en el sector de la salud, su enfoque metodológico y su contribución empírica a la comprensión y mejora de la estrategia de Nutrihome UY en el contexto uruguayo. Esta investigación busca ofrecer una visión completa y valiosa de la implementación de estrategias de marketing en el ámbito de la atención médica domiciliaria, con implicaciones prácticas y teóricas significativas.

### **1.3. Objetivos**

*Objetivo General:*

- Analizar la viabilidad de la implementación del soporte nutricional domiciliario en un laboratorio farmacéutico de la ciudad de Montevideo.

*Objetivos Específicos:*

- Realizar un análisis exhaustivo del contexto del sistema de salud en Montevideo, Uruguay, con un enfoque en las necesidades nutricionales de los pacientes que requieren soporte nutricional domiciliario.
- Determinar el monto necesario para la inversión inicial y operativa en la implementación del servicio de soporte nutricional domiciliario, considerando costos asociados a personal, equipamiento, suministros y logística.
- Relevar y detallar los procedimientos y requisitos necesarios para establecer y operar el servicio de soporte nutricional domiciliario en cumplimiento con el marco legal y normativo vigente en Montevideo y las regulaciones de salud aplicables.

## **II. DESARROLLO**

### **2.1. Marco Teórico**

#### **2.1.1. *Marketing Empresarial***

##### **2.1.1.1. Concepto de Empresa**

En el marco teórico de la investigación, es esencial comprender el concepto de empresa desde múltiples perspectivas, especialmente desde la óptica de las ciencias económicas y la gestión empresarial. Según las ciencias económicas, una empresa se define como una unidad de producción en la cual el capital y el trabajo se combinan para crear bienes y servicios. El capital, que comprende los recursos financieros, se une al trabajo, que actúa en nombre del capital empleador, con el propósito de generar ganancias económicas a través de la producción y venta de estos bienes y servicios. Estas ganancias son la recompensa para el capital, que asumió el riesgo y contrató el trabajo a cambio de una compensación previamente acordada (Camacho Laraña, 2007).

A este enfoque económico se suma la noción de organización, que considera una empresa como un grupo de individuos que se unen con metas comunes y colaboran para alcanzar dichos objetivos mediante la estructuración efectiva de sus actividades (Camacho Laraña, 2007). Estos dos elementos, la producción económica y la organización, son complementarios y forman la base de la propuesta de valor de cualquier negocio.

##### **2.1.1.2. Concepto de Marketing**

Se considera que el Marketing es uno de los pilares fundamentales en la gestión empresarial, junto con las operaciones y las finanzas. Este concepto se fundamenta en la identificación y satisfacción de las necesidades humanas y sociales, siendo una de las definiciones más concisas y acertadas la de "satisfacer las necesidades de manera rentable" (Kotler y Keller, 2016, p. 5).

La *American Marketing Association* (AMA) proporciona una definición formal que abarca la esencia del Marketing. Según esta asociación, Marketing

es la actividad que involucra un conjunto de instituciones y procedimientos destinados a crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que poseen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (Kotler y Keller, 2016, p. 5).

El renombrado teórico de los negocios, Peter Drucker, aporta una perspectiva adicional al enfatizar que el propósito del Marketing es conocer y comprender tan profundamente al cliente que el producto o servicio se adapte de forma natural a sus necesidades y se venda por sí mismo (Kotler y Keller, 2016, p. 5).

Dada la importancia del Marketing en la estrategia empresarial, se requiere una atención especial en su planificación y estudio. Esto implica alinear los objetivos de marketing con los objetivos estratégicos de la empresa y la propuesta de valor que se ofrece al mercado.

Para identificar oportunidades en el mercado, se utiliza un Sistema de Información de Marketing (SIM). Este sistema, que todas las empresas, incluida esta, deberían implementar, está compuesto por un conjunto de personas, equipos y procedimientos que recopilan, organizan, analizan y evalúan información relevante. Esta información se distribuye de manera puntual y precisa al personal encargado de la toma de decisiones (Kotler y Keller, 2016, p. 68).

Es esencial que el plan de negocio cuente con un registro interno de datos sólido, que permita identificar problemas potenciales basados en informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar (Kotler y Keller, 2016). Este análisis de datos internos respalda la toma de decisiones informadas y eficientes en el ámbito del Marketing.

#### **2.1.1.3. Investigación de Mercado**

La investigación de mercado es un tema primordial y uno de los primeros que se debe abordar en cualquier plan de negocios. Su función es fundamental

ya que vincula al consumidor, al cliente y al público con el especialista de marketing a través de la información disponible.

La comprensión del mercado proporciona una visión diagnóstica de por qué ocurren ciertos fenómenos en el mercado y qué implicancias tienen para las empresas (Kotler y Keller, 2016). Esta comprensión es la base sobre la cual se construyen programas de marketing exitosos.

Para desarrollar el plan de negocio propuesto en este trabajo, se seguirá el proceso de investigación de mercado detallado por Kotler y Keller (2016), el cual implica las siguientes instancias:

- **Definición del problema, alternativas de decisión y objetivos de investigación:** En esta etapa se establece claramente cuál es el problema que se busca resolver, se exploran las diferentes alternativas de decisión y se plantean los objetivos de investigación que guiarán el proceso.
- **Desarrollo del plan de investigación:** Se diseñará un plan detallado que incluirá la metodología de investigación, la selección de las fuentes de información y los instrumentos que se utilizarán para recopilar datos.
- **Recopilación de la información:** Esta fase involucra la recolección de datos de diversas fuentes, ya sean secundarias (datos previamente recopilados con otros fines) o primarias (datos originales que se obtienen específicamente para este proyecto, como encuestas a instituciones, profesionales de la salud y potenciales clientes).
- **Análisis de la información:** Una vez recopilados los datos, se llevará a cabo un análisis exhaustivo para extraer conclusiones significativas que ayuden a comprender mejor el mercado.
- **Presentación de los hallazgos:** Los resultados de la investigación se presentarán de manera clara y concisa para que puedan ser utilizados en la toma de decisiones.

- **Toma de decisiones:** Finalmente, se tomarán decisiones basadas en los hallazgos de la investigación, lo que permitirá definir estrategias de marketing efectivas.

En este proceso, la segmentación del mercado desempeña un papel crucial. Independientemente del tipo de esquema utilizado en este plan, es esencial ajustar la estrategia de marketing teniendo en cuenta las diferencias entre los potenciales clientes. Uno de los aspectos a considerar es la variable geográfica, con un enfoque particular en la ciudad de Montevideo. Esta atención a la demanda local implica adaptar programas, servicios y estrategias para satisfacer las necesidades y deseos de este grupo poblacional (Kotler y Keller, 2016).

Las fuentes de información necesarias sobre este grupo poblacional pueden provenir de datos secundarios, que son aquellos recopilados previamente para otros propósitos y que están disponibles a un costo menor. Estos datos se pueden obtener de fuentes oficiales como el Banco Mundial y fuentes nacionales de Uruguay, como el Instituto Nacional de Estadística (INE). Si es necesario, también se llevará a cabo la recolección de datos primarios, que consisten en información original recopilada específicamente para este proyecto. Para obtener resultados precisos y eficientes, se utilizarán herramientas como encuestas dirigidas a instituciones, profesionales de la salud y potenciales clientes (Kotler y Keller, 20163).

Con todos estos datos, el objetivo es delimitar con precisión el mercado meta en el cual se centrará todo el plan. La segmentación del mercado implica agrupar a los clientes en base a necesidades y deseos similares (Kotler & Keller, 2016, p. 246). Además, se llevará a cabo un análisis geográfico de la población, permitiendo así una adaptación estratégica del plan de marketing a este grupo poblacional, con Montevideo como enfoque principal. Aunque el plan tiene una visión a mediano plazo para abarcar áreas circundantes, Montevideo será el punto de inicio y el epicentro de las operaciones de la empresa.

#### **2.1.1.4. Marketing Mix**

El desarrollo de la estrategia de marketing es un paso fundamental en la planificación de cualquier negocio. Para abordar este proceso de manera efectiva, se utiliza la conocida herramienta de las 4 P del marketing o marketing mix, propuesta por Jerome McCarthy. Sin embargo, en un entorno de marketing moderno y complejo, es importante considerar elementos adicionales, como las personas, procesos, programas y rendimientos (Kotler y Keller, 2016), que es la evolución del modelo.

##### **2.1.1.4.1. Producto**

En este plan de negocio, el producto se define como un servicio, que es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra y que en esencia es intangible, es decir, no implica la propiedad de un artículo físico (Kotler y Keller, 2016, p. 400). En particular, en el plan de negocio desarrollado para la empresa que es nuestro caso de estudio, se abordará el desarrollo y la comercialización del soporte nutricional como lo que Kotler y Keller (2016) definen como una oferta híbrida (p. 461), que para Nutrihome UY combina los productos de Fresenius Kabi con servicios complementarios.

##### **2.1.1.4.2. Precio**

El precio es uno de los elementos cruciales del marketing mix, ya que es el único que genera ingresos; los otros elementos implican costos. El precio comunica al mercado la percepción de valor que una empresa tiene para su producto o marca (Kotler y Keller, 2016).

En este contexto y siguiendo lo expuesto por Kotler y Keller (2016), se llevará a cabo la política de fijación de precios, que incluye varios pasos, que se desglosan de la siguiente manera:

- *Selección de la meta de fijación de precio:* Para este plan, la meta inicial será liderar en cuanto a la calidad del servicio y maximizar la

participación en el mercado. Esta meta podría evolucionar con el tiempo a medida que se desarrolle el negocio.

- *Estimación de la demanda del servicio:* Dado que este servicio se adquiere con poca frecuencia debido a necesidades puntuales, es esencial comprender los factores que afectan la sensibilidad al precio. En este caso es un servicio que se adquiere con poca frecuencia, debido a que la necesidad del soporte es puntual para ciertas patologías. Para esto será importante poder explicar y hacer entender a nuestro financiador, que el servicio completo, tiene una ventaja en costos generales, en relación la adquisición solo del producto. De esta forma, se destacará la ventaja en costos generales al adquirir el servicio completo, en lugar del producto solo. También se considerará la elasticidad de precio en relación con la demanda.
- *Consideración de costos fijos y variables:* Para la fijación de precios, se tendrá en cuenta la estructura de costos, con la expectativa de que los costos promedios disminuirán con el tiempo a medida que se atiendan más pacientes. Esto se conoce como la curva de experiencia o de aprendizaje.
- *Análisis de competidores:* Se analizarán los costos, precios y ofertas de los competidores para determinar los valores que los clientes consideran importantes. Esto permitirá fijar precios en función de la ventaja competitiva dentro del mercado.
- *Elección de método de fijación de precios:* Por último, independientemente de que se manejen márgenes esperados partiendo del costo del producto, se buscará la fidelización de clientes mediante una estrategia basada en el valor, ofreciendo un servicio de alta calidad a un costo accesible. El objetivo de esta iniciativa es, primordialmente, ganar la confianza y lealtad de los clientes o consumidores.

#### **2.1.1.4.3. Plaza**

En el marketing mix, la plaza es el lugar donde se distribuye el producto o servicio. La distribución es clave en el marketing, ya que se encarga de trasladar los bienes o servicios desde los fabricantes hasta los consumidores, superando las barreras temporales, espaciales y de propiedad (Kotler y Keller, 2016, p. 500). Se trata de conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o consumo (Kotler y Keller, 2016, pág. 494).

En este plan de negocio, prestando especial atención al número de niveles de intermediarios, se optará por el canal de nivel cero, lo que significa vender directamente el servicio al consumidor final sin intermediarios, que se considera la mejor o más adecuada estrategia para comercializar el servicio de soporte nutricional domiciliario. Esto proporcionará un mayor control sobre la calidad del servicio y, al mismo tiempo, una respuesta más efectiva a las necesidades de los clientes o consumidores (Kotler y Keller, 2016).

#### **2.1.1.4.4. Promoción**

El último elemento del marketing mix es la promoción, que abarca los medios por los cuales las empresas informan, persuaden y recuerdan a los consumidores sobre sus productos o marcas. También es una herramienta para establecer un diálogo y construir relaciones con los consumidores (Kotler y Keller, 2016, p. 558). En este plan de negocio, se centrará en una combinación de estrategias de promoción de ventas y un plan de ventas personales para lograr una comunicación efectiva. La promoción de ventas se utilizará como parte de la estrategia general para atraer y retener clientes.

Estas consideraciones estratégicas basadas en las 4 P del marketing, junto con elementos adicionales y una comprensión profunda del mercado, sentarán las bases para el éxito del plan de negocio que se propone en este trabajo.

#### **2.1.1.5. Ventas Personales en Marketing de Servicios**

Las ventas personales desempeñan un papel fundamental en el ámbito del marketing de servicios, ya que permiten una interacción directa entre el proveedor de servicios y el cliente. Según Kotler y Keller (2016), las ventas personales son una de las herramientas de promoción más efectivas en el contexto de los servicios, especialmente cuando se trata de servicios intangibles como la atención médica o el soporte nutricional.

En el marketing de servicios, la intangibilidad es una característica clave. Los clientes no pueden ver ni tocar el servicio antes de adquirirlo, lo que hace que la comunicación efectiva sea esencial para transmitir sus beneficios. Las ventas personales abordan este desafío al brindar a los clientes la oportunidad de interactuar con representantes de la empresa que pueden explicar detalladamente los servicios ofrecidos, responder preguntas y disipar dudas.

Además, las ventas personales permiten la personalización. Cada cliente puede recibir una atención individualizada según sus necesidades y preferencias. Esta personalización crea un vínculo emocional con el cliente y puede aumentar la satisfacción y la lealtad a largo plazo (Kotler y Keller, 2016).

En el caso de Nutrihome UY, una empresa que ofrece soporte nutricional domiciliario, las ventas personales podrían implicar la visita de un profesional de la salud a la casa del cliente. Durante esta visita, el profesional puede evaluar las necesidades nutricionales específicas del cliente, explicar los servicios disponibles y diseñar un plan personalizado. Esta interacción cara a cara no solo brinda información detallada sobre el servicio, sino que también establece un nivel de confianza que puede ser crucial en el ámbito de la atención médica.

#### **2.1.1.6. Promoción de Ventas en Marketing de Servicios**

La promoción de ventas es otra estrategia importante en el marketing de servicios. Según Kotler y Keller (2016), la promoción de ventas abarca una variedad de actividades que buscan estimular la demanda y acelerar la compra. En el contexto de los servicios, estas actividades pueden incluir descuentos, ofertas especiales, programas de recompensas y eventos promocionales.

Uno de los desafíos en la promoción de servicios es que son intangibles y no se pueden almacenar como productos físicos. Por lo tanto, la promoción de ventas en servicios se centra en resaltar los beneficios y el valor que los clientes recibirán al adquirir el servicio.

En el caso de Nutrihome UY, la promoción de ventas podría involucrar ofertas temporales, como descuentos en la primera consulta nutricional o la inclusión de sesiones de seguimiento gratuitas. Estas promociones no solo incentivan la compra inicial, sino que también brindan a los clientes la oportunidad de experimentar los beneficios del servicio.

La promoción de ventas también puede desempeñar un papel importante en la retención de clientes en el ámbito de los servicios. Los programas de lealtad, que recompensan a los clientes por su continuo compromiso, pueden fomentar la fidelidad a largo plazo.

#### **2.1.1.7. Ventajas Competitivas**

Considerar las ventajas competitivas de una empresa es de suma relevancia en la formulación de un plan estratégico sólido. La necesidad de desarrollar un plan estratégico se justifica por la importancia de explotar las oportunidades identificadas a lo largo del tiempo, lo que requiere una visión a largo plazo para asegurar la competitividad sostenida en el mercado. La planificación estratégica se define como el proceso mediante el cual se determina la estrategia empresarial a través del análisis exhaustivo, tanto del entorno externo como del interior de la empresa, y la evaluación de las diversas alternativas que surgen de este análisis. Esta definición nos lleva a una forma de abordar la estrategia conocida como estrategia planificada, en la cual la estrategia se desarrolla mediante un proceso racional, formalizado, sistemático y planificado. (Gimbert, 2010)

Una vez definida la propuesta de valor, se debe prestar atención a la denominación de la empresa, un aspecto fundamental para las empresas de servicios. Kotler y Keller (2016) destacan la importancia de que el nombre de la empresa tenga un significado distintivo y una ejecución diferenciadora. Además,

el nombre debe ser aspiracional, permitiendo el crecimiento a lo largo del tiempo (Kotler y Keller, 2016, p. 49).

Posteriormente, es esencial realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa, lo que implica evaluar tanto los factores internos como externos del entorno de marketing (Kotler y Keller, 2016). Este análisis proporciona información valiosa para identificar los factores clave en el entorno empresarial y la capacidad estratégica de la organización que pueden afectar la formulación de la estrategia (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Con estos elementos en consideración, se procede a definir la misión y la visión de la empresa. La misión se refiere a la razón de ser de la empresa, su propósito y motivación para existir. Debe ser amplia en cuanto a la línea de productos o servicios, inspiradora para los empleados y congruente con los valores de la empresa. Por otro lado, la visión establece la dirección a largo plazo de la empresa y ayuda a establecer objetivos y estrategias coherentes con esta dirección. Tanto la misión como la visión deben estar alineadas con la estrategia de la empresa y servir como guía constante en todas las acciones implementadas. Son aspectos fundamentales que se mantienen arraigados en la cultura organizacional. (Alcaraz Rodríguez, 2015)

Seguidamente, como explica Alcaraz Rodríguez (2015), se deben establecer los objetivos estratégicos de la empresa, considerando los aspectos previamente desarrollados. Estos objetivos deben abordar diferentes horizontes temporales y tener en cuenta la propuesta de valor, las ventajas competitivas y la visión de la empresa.

Por último, se describen los productos en relación con el servicio brindado, a modo integrado, teniendo en cuenta las ventajas competitivas y la propuesta de valor de cada uno, que surgen de la necesidad relevada de los consumidores, de los clientes, y de los diferentes actores relevantes del mercado. La integración de productos y servicios es un elemento clave en la estrategia de la empresa, ya que permite ofrecer soluciones completas y diferenciadas que se alinean con la propuesta de valor de la empresa. Esta integración no solo agrega valor para los

clientes, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado. (Alcaraz Rodríguez, 2015, pp. 82-83)

Para lograr una integración efectiva, es esencial considerar las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes, así como comprender a fondo el entorno competitivo. Esto implica una investigación exhaustiva para identificar las oportunidades de mejora y la alineación estratégica de los productos y servicios con la visión y misión de la empresa. Además, la innovación juega un papel fundamental en la creación de ofertas integradas que se destacan en el mercado y satisfacen las demandas cambiantes de los clientes. (Alcaraz Rodríguez, 2015, p. 83)

La descripción integrada de los productos y servicios de la empresa debe reflejar la coherencia estratégica de la organización, su enfoque en la propuesta de valor y la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Este enfoque integral no solo impulsa la competitividad de la empresa, sino que también contribuye a la satisfacción y fidelización de los clientes, factores clave para el éxito a largo plazo en el mercado.

#### **2.1.2. Soporte Nutricional Domiciliario**

El soporte nutricional domiciliario, que comprende tanto el soporte nutricional enteral como el soporte nutricional parenteral, representa un componente esencial de la atención médica que tiene como objetivo primordial proporcionar a los pacientes los nutrientes esenciales para la vida. Ambos enfoques, enteral y parenteral, convergen en su propósito fundamental: el suministro de calorías, proteínas, electrolitos, vitaminas, minerales, oligoelementos y líquidos, elementos esenciales que sustentan la salud y el funcionamiento adecuado del organismo en todas las etapas de la vida. (Aguilar García y Martínez Torres, 2017)

El soporte nutricional enteral se refiere a la administración de estos nutrientes a través del tracto gastrointestinal, generalmente mediante el uso de sondas nasogástricas o gastrostomías. Esta modalidad se prefiere cuando el paciente mantiene una función gastrointestinal adecuada y puede tolerar la

absorción de nutrientes a través de esta vía. En contraste, el soporte nutricional parenteral se utiliza cuando el tracto gastrointestinal no puede ser utilizado eficazmente para la absorción de nutrientes, lo que puede ocurrir en situaciones como obstrucciones intestinales, malabsorción severa o cirugías que afectan la función intestinal. En este caso, los nutrientes se administran directamente en el torrente sanguíneo mediante una vía intravenosa. Es decir, el soporte nutricional enteral se administra a través del sistema digestivo, mientras que el soporte nutricional parenteral se administra directamente en el torrente sanguíneo. (Aguilar García y Martínez Torres, 2017)

La relevancia de estas modalidades de soporte nutricional radica en su capacidad para proporcionar a los pacientes los sustratos adecuados que satisfagan sus requerimientos metabólicos. El soporte nutricional es la única alternativa terapéutica en situaciones en las que la ingesta oral resulta insuficiente o inviable debido a condiciones médicas particulares. Las necesidades nutricionales pueden variar sustancialmente según la fase de la enfermedad que experimenta el paciente, lo que a su vez determinará el tipo de soporte nutricional necesario y las indicaciones específicas a seguir. (Bermúdez, Sanabria y Vega, 2013)

En este sentido, el soporte nutricional domiciliario, ya sea enteral o parenteral, representa un pilar fundamental en la atención médica contemporánea. Su objetivo es garantizar que los pacientes reciban los nutrientes vitales para su supervivencia y bienestar, incluso cuando se ven limitados en su capacidad para ingerir alimentos de manera convencional debido a condiciones médicas particulares. La comprensión integral de estas modalidades y su aplicación ética y efectiva en el entorno domiciliario son aspectos fundamentales para optimizar la atención médica y mejorar la calidad de vida de los pacientes. La evolución constante de las técnicas y fórmulas nutricionales ha transformado la administración de nutrición artificial en una práctica más accesible, eficiente y rentable en la atención hospitalaria moderna, aunque persisten desafíos en términos de recursos, competencia y disponibilidad de grupos especializados en soporte nutricional.

### **2.1.3. Resumen del Marco Teórico**

En el marco teórico de esta investigación, se aborda el concepto de empresa desde perspectivas económicas y de gestión. Según las ciencias económicas, la empresa es una unidad de producción que combina capital y trabajo para crear bienes y servicios, generando ganancias. Desde la óptica de la organización, la empresa es un grupo de individuos que colaboran para alcanzar metas comunes.

Dentro del contexto del marketing empresarial, se explora el concepto fundamental de marketing, que se centra en satisfacer las necesidades de manera rentable. Con este fin, se expone que la *American Marketing Association* define el marketing como una actividad que crea, comunica, entrega e intercambia ofertas de valor para consumidores, clientes y la sociedad en general. También, se advierte que la comprensión del mercado a través de la investigación de mercado es fundamental, siguiendo un proceso que abarca la definición del problema, el desarrollo del plan de investigación, la recopilación y análisis de información, la presentación de hallazgos y la toma de decisiones. Asimismo, se destaca la importancia del marketing mix, utilizando las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con un enfoque especial en el contexto de servicios. Se aborda la relevancia de la estrategia de marketing, incluyendo la segmentación del mercado y el uso del Sistema de Información de Marketing.

En el ámbito del soporte nutricional domiciliario, se enfatiza la importancia del soporte nutricional enteral y parenteral para satisfacer las necesidades de los pacientes. Se subraya la esencialidad de estas modalidades en situaciones donde la ingesta oral no es viable. El soporte nutricional domiciliario se presenta como un pilar fundamental en la atención médica contemporánea, asegurando la entrega de nutrientes vitales para la supervivencia y bienestar de los pacientes, incluso en condiciones médicas complejas.

## **2.2. Marco Contextual**

### ***2.2.1. Descripción de la empresa***

La empresa clasifica como servicio de salud, ofreciendo un producto intangible al consumidor, según la definición propuesta por Alcaraz Rodríguez (2015).

El producto final de este servicio estará asociado al resultado de los insumos proporcionados por la empresa en el ámbito del soporte nutricional, así como a la pericia del personal profesional encargado de aplicar dichos insumos en el paciente. De esta manera, se buscará proporcionar atención de alta calidad a aquellos pacientes que requieran servicios de atención domiciliaria, con el objetivo de mejorar su salud y calidad de vida.

Este enfoque nos permitirá integrar a la empresa en un sistema de atención médica más amplio, con el propósito de ofrecer servicios de atención sanitaria a quienes lo necesiten. La ubicación de la empresa se situará en la ciudad de Montevideo, República de Uruguay, y se ajustará a la categorización de una PEQUEÑA EMPRESA, cumpliendo con los niveles de facturación requeridos y respetando las pautas establecidas por el Decreto N° 504/007 del Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay.

Según el Decreto N° 504/007 del Gobierno de Uruguay, con fecha 20 de Diciembre de 2007, la clasificación de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa se determinará en función del número de empleados junto con sus ingresos anuales, siguiendo los límites cuantitativos que se detallan a continuación para cada una de las categorías:

- **MICROEMPRESAS:** Aquellas que emplean a no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales, excluyendo el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).
- **PEQUEÑAS EMPRESAS:** Aquellas que emplean a no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales, excluyendo el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).
- **MEDIANAS EMPRESAS:** Aquellas que emplean a no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales, excluyendo el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.). (Diario Oficial N° 27.396).

Por su parte, la Unidad Indexada (U.I.) es una unidad de valor que se va reajustando de acuerdo a la inflación medida por el Índice de Precios del Consumo (IPC). Esta unidad varía diariamente de modo que al cierre de mes acumula una variación con respecto al valor de la UI del mes anterior (<http://www.ine.gub.uy/ui-unidad-indexada>).

### **2.2.2. Análisis FODA**

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el análisis FODA, también conocido como Matriz FODA o SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de planificación estratégica ampliamente utilizada en el ámbito empresarial y organizacional. Su objetivo principal es evaluar la situación actual de una entidad, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o incluso un proyecto, analizando sus Fortalezas (Strengths), Debilidades (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) y Amenazas (Threats).

A continuación, se desglosa cada uno de estos componentes mencionados por Kotler y Keller (2016):

- **Fortalezas (Strengths):** Son los atributos internos positivos que una entidad posee. Estas fortalezas pueden incluir recursos sólidos, habilidades específicas, ventajas competitivas, activos valiosos o cualquier aspecto interno que la entidad considere como una ventaja en comparación con otros. Identificar y aprovechar las fortalezas es esencial para el desarrollo de estrategias que permitan capitalizar estos activos.
- **Debilidades (Weaknesses):** Las debilidades son las áreas internas que necesitan mejoras o que representan desafíos internos para la entidad. Estas debilidades pueden incluir deficiencias en recursos, falta de habilidades clave, procesos inefficientes o cualquier aspecto interno que limite el desempeño. Reconocer y abordar las debilidades es crucial para la toma de decisiones que buscan mejorar la situación de la entidad.
- **Oportunidades (Opportunities):** Las oportunidades son factores externos positivos que una entidad puede aprovechar en su beneficio. Estas oportunidades pueden surgir de cambios en el mercado, tendencias emergentes, avances tecnológicos, demanda creciente de productos o servicios, entre otros. Identificar oportunidades y aprovecharlas puede conducir al crecimiento y éxito de la entidad.
- **Amenazas (Threats):** Las amenazas son factores externos que pueden representar obstáculos o riesgos para la entidad. Estas amenazas pueden incluir competencia feroz, cambios en la regulación, fluctuaciones económicas, cambios en las preferencias del consumidor o cualquier desafío externo que pueda afectar negativamente la entidad. La identificación temprana de amenazas permite desarrollar estrategias de mitigación o adaptación.

Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que el análisis FODA se utiliza para proporcionar una visión integral de la situación actual de una entidad y guiar la toma de decisiones estratégicas. Al evaluar y combinar estas cuatro dimensiones, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas que capitalicen sus fortalezas, aborden sus debilidades, aprovechen las

oportunidades y mitiguen las amenazas. Esto facilita la formulación de planes y acciones que sean coherentes con los objetivos y metas de la entidad, contribuyendo así a su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Para llevar a cabo el análisis FODA en el contexto de la investigación sobre la innovación en el marketing de servicios de salud en Uruguay, se siguió un procedimiento metodológico sólido y se utilizaron fuentes confiables. En primer lugar, se definió claramente el alcance del análisis FODA, identificando los aspectos específicos del mercado de servicios de salud en Uruguay que se examinarían, así como los criterios para seleccionar los factores internos y externos relevantes que influirían en la implementación del servicio de soporte nutricional domiciliario. Luego, se recopilaron datos tanto primarios como secundarios. Las fuentes primarias incluyeron entrevistas con expertos en el campo de la salud y encuestas a pacientes y profesionales de la salud, mientras que las fuentes secundarias abarcaron estudios de mercado, informes gubernamentales, estadísticas de salud pública, publicaciones académicas y análisis de la industria de la salud en Uruguay.

Una vez recopilados los datos, se realizó un análisis exhaustivo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al mercado de servicios de salud en Uruguay, específicamente en relación con el servicio de soporte nutricional domiciliario. Este análisis implicó la comparación de datos cuantitativos y cualitativos, la identificación de tendencias y patrones, y la evaluación de la relevancia y el impacto de los diferentes factores en el contexto de la investigación. Es importante destacar que se validaron los hallazgos del análisis FODA mediante la triangulación de datos de múltiples fuentes y la consulta con expertos en el campo, lo que garantizó la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

En la Tabla 1, se presenta la matriz FODA realizada para la creación de la empresa Nutrihome UY.

*Tabla 1. Matriz FODA de la empresa.*

<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una tendencia a trasladar la atención de salud a los domicilios particulares siempre y cuando las condiciones clínicas de los pacientes lo ameriten.</li> <li>• Oportunidades impositivas y de inversión en Uruguay acarreado por una política más liberal y de protección a la propiedad privada y al estado de derecho.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado extranjero desconocido.</li> <li>• Bajo nivel científico en el área de soporte nutricional lo que puede dificultar el ingreso al mercado.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El emprendedor del plan tiene variada experiencia en la empresa a nivel nacional y el desarrollo de nuevos productos para la atención de pacientes domiciliarios</li> <li>• La empresa contara con financiación del laboratorio Fresenius Kabi para sus productos de alimentación artificial, bombas de infusión y descartables a un costo inferior el común del mercado.</li> <li>• Alta calidad científica respaldada por profesionales destacados en el área y reconocidos a nivel continental.</li> <li>• Utilizaremos la infraestructura de IT en Argentina para replicarla en Uruguay.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de productos, podría ser lenta o muy costosa.</li> <li>• Grandes competidores en alimentos artificiales enterales con renombre mundial.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

La matriz FODA proporciona una visión más profunda de los factores críticos que rodean a este plan de negocio en el sector de atención domiciliaria y soporte nutricional en Uruguay. Si bien presenta oportunidades interesantes,

también destaca desafíos importantes que deben abordarse cuidadosamente para lograr el éxito a largo plazo. La aprehensión y entendimiento de estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son esenciales para la formulación de una estrategia sólida y la toma de decisiones informadas. Por lo tanto, es preciso profundizar en cada uno de estos elementos para comprender mejor cómo pueden impactar en la viabilidad y éxito del proyecto.

#### **2.2.2.1. Fortalezas**

Una de las principales fortalezas radica en la experiencia del emprendedor en el sector de atención domiciliaria en Uruguay. Con nueve años de desarrollo en este campo, ha adquirido conocimientos valiosos sobre las complejidades operativas y comerciales específicas de este mercado. Esto le permite comprender en profundidad las necesidades de los pacientes y las expectativas de los financiadores de servicios de salud en el país.

Además, contar con el respaldo financiero del laboratorio Fresenius Kabi es una ventaja significativa. Esto no solo puede garantizar el acceso a productos de alimentación artificial de alta calidad a un costo inferior al promedio del mercado, sino que también puede establecer una relación estratégica con un actor importante en el sector de la salud.

La calidad científica del servicio, respaldada por profesionales destacados en el área, es otra fortaleza clave. La confiabilidad y la efectividad en la prestación de servicios de soporte nutricional son factores críticos en el éxito de la empresa, y contar con expertos reconocidos a nivel continental puede marcar la diferencia en la percepción y la confianza de los clientes y financiadores.

Además, la infraestructura de tecnología de la información (IT) en Argentina puede ser un activo valioso. La posibilidad de replicar esta infraestructura en Uruguay puede mejorar la eficiencia operativa y facilitar la gestión de datos y procesos.

#### **2.2.2.2. Oportunidades**

La tendencia hacia la atención domiciliaria en salud está en aumento, especialmente para pacientes con condiciones clínicas leves. Esta tendencia se debe a una serie de factores, como la comodidad para los pacientes, la reducción de costos para los sistemas de salud y la mejora en la calidad de vida de los pacientes. En el sector de soporte nutricional, esta tendencia específicamente implica una demanda creciente de servicios de nutrición domiciliaria para pacientes que requieren soporte nutricional a largo plazo, pero que prefieren recibirla en la comodidad de sus hogares. Esto abre una oportunidad estratégica para Nutrihome UY en Uruguay, ya que puede satisfacer esta demanda emergente con su servicio de soporte nutricional domiciliario, ofreciendo comodidad y atención personalizada a los pacientes.

El entorno actual presenta oportunidades significativas para este tipo de servicio. La tendencia hacia la atención médica en el hogar, especialmente para pacientes con condiciones clínicas leves, es una oportunidad estratégica. En un contexto donde las instituciones de salud están al borde del colapso, trasladar la atención a los domicilios puede aliviar la presión sobre los sistemas de salud y proporcionar una alternativa viable para muchos pacientes.

Además, Uruguay ha implementado políticas más liberales y favorables a la inversión extranjera, lo que abre oportunidades para la inversión y el crecimiento de empresas en el país. Esto se refleja en el decreto de política de inversiones de 2020. Este decreto ha sido promulgado con el objetivo de fomentar la inversión extranjera en el país, proporcionando incentivos fiscales y una mayor protección legal para los inversionistas extranjeros. Estas políticas crean un entorno propicio para la inversión y el crecimiento empresarial en Uruguay. Así, Nutrihome UY puede beneficiarse de oportunidades impositivas y de inversión que pueden facilitar su establecimiento y expansión en el mercado uruguayo, permitiendo una mayor viabilidad económica y financiera para su servicio de soporte nutricional domiciliario.

#### **2.2.2.3. Debilidades**

Una de las debilidades más notables es la falta de una infraestructura logística propia. La empresa no tiene incorporada una empresa de logística, lo que podría resultar en desafíos en términos de velocidad y costo en la distribución de productos. Esto es especialmente relevante para un servicio que se basa en la entrega de productos de alimentación artificial y otros suministros médicos.

Es importante considerar aspectos como la infraestructura de transporte, los tiempos de entrega y los costos asociados. Por ejemplo, la falta de una infraestructura logística eficiente podría resultar en retrasos en la entrega de productos de soporte nutricional a los pacientes, lo cual afectaría negativamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Además, los altos costos logísticos podrían impactar en los márgenes de beneficio de la empresa y dificultar la competitividad en el mercado.

Estas debilidades podrían afectar directamente la implementación y operación del servicio de soporte nutricional domiciliario al aumentar los costos operativos y logísticos de la empresa, así como al disminuir la eficiencia en la entrega de productos a los pacientes. Esto podría resultar en una menor rentabilidad y una calidad de servicio inferior, lo cual podría afectar la percepción de los clientes y la viabilidad a largo plazo del negocio.

#### **2.2.2.4. Amenazas**

Ingresar a un mercado extranjero, como Uruguay, implica enfrentar amenazas específicas. Las regulaciones económicas, legales y científicas pueden diferir significativamente de las de Argentina, lo que podría generar obstáculos y riesgos. Aspectos desconocidos del mercado extranjero uruguayo, como ciertas normativas del país, podrían representar una amenaza para el negocio de NutriHome UY. La falta de comprensión de estas regulaciones y de las preferencias del mercado local podría dificultar la penetración en el mercado y aumentar el riesgo de incumplimiento normativo. Además, la competencia local desconocida podría presentar un desafío adicional, especialmente si estas empresas ya tienen una base de clientes establecida y una presencia consolidada en el mercado.

Por otro lado, el bajo nivel científico en el área de soporte nutricional en Uruguay y la presencia de competidores globales destacados como BAGO y ABBOT representan amenazas importantes para la penetración y el éxito en el mercado uruguayo. La falta de conocimiento y confianza en los servicios de soporte nutricional domiciliario podría limitar la demanda del mercado local y dificultar la educación y persuasión de los clientes sobre la eficacia y el valor del servicio. Además, la competencia con empresas bien establecidas y con recursos significativos podría dificultar la captación de clientes y la consolidación de una posición sólida en el mercado.

### ***2.2.3. Elección del nombre de la empresa***

En la elección del nombre de la empresa, se busca crear una marca que no solo sea memorable, sino que también genere una impresión única e inigualable en la mente de nuestros clientes y consumidores. La intención es que el nombre por sí solo sea capaz de crear una ventaja competitiva que nos diferencie de cualquier competencia que pueda surgir en el mercado.

Para lograr este objetivo, es esencial basarnos en un análisis FODA detallado, donde identificaremos nuestras fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial. Esta información será crucial para definir nuestros objetivos internos y externos, que a su vez guiarán la estrategia de posicionamiento de la marca.

Siguiendo los principios de Al Ries y Jack Trout (2002), reconocidos expertos en marketing, un buen posicionamiento de marca debe cumplir varios criterios clave:

- **Unidad:** La marca debe ser única, de manera que ningún competidor pueda replicarla de manera efectiva.
- **Relevancia:** Debe ser relevante para nuestros consumidores, es decir, debe satisfacer sus necesidades y deseos de manera efectiva.
- **Diferenciación:** Debe destacar claramente de la competencia, ofreciendo algo que otros no pueden igualar.

- **Primacía:** Debemos ser los primeros en ocupar este espacio en la mente del consumidor, estableciendo una conexión sólida y duradera.
- **Simplicidad y coherencia:** El mensaje de la marca debe ser claro y directo, en línea con la esencia de la empresa y consistente a lo largo del tiempo.

Para lograr un posicionamiento efectivo, es necesario trabajar en profundidad en la percepción que los consumidores tienen de la marca. Esto implica obtener comentarios continuos de nuestros consumidores y revisar constantemente si el posicionamiento deseado por la empresa se corresponde con la percepción real de los consumidores.

El proceso de creación del nombre de la marca comenzará con un proceso creativo de "*naming*" que incluirá una lluvia de ideas con el equipo de trabajo actual de la empresa a nivel local. En el caso que nos ocupa, posteriormente, se buscará la retroalimentación de futuros consumidores en la ciudad de Montevideo y prescriptores locales para afinar aún más las opciones de marca.

De acuerdo con Clow y Baack (2010, p. 34), durante el proceso de *naming* o nombramiento, se abordarán preguntas importantes como:

- ¿Cuáles son los beneficios más convincentes asociados a la marca?
- ¿Qué emociones evoca la marca durante y después de la prestación del servicio?
- ¿Qué palabra describe mejor la esencia de la marca?
- ¿Qué aspectos son prioritarios para los consumidores al elegir esta marca?

De esta manera, el *naming* es esencial para establecer una marca que resuene con los consumidores y transmita de manera efectiva los valores y beneficios, particularmente, para los servicios de soporte nutricional domiciliario sobre los que se elaborará el plan de negocio que se propone en este trabajo final de maestría. La elección del nombre será un componente clave en nuestra

estrategia de marketing integral para posicionar a la empresa de manera efectiva en el mercado. El nombre elegido, Nutrihome UY, se definió con la gerencia de Argentina, a los fines de poder generar un lobby a partir de la marca local.

#### ***2.2.4. Misión de la empresa***

Ser una empresa de salud domiciliaria para pacientes ambulatorios, que permita dar calidad de servicio, mejorando la calidad de vida de los pacientes a un costo eficiente para el sistema, mediante la provisión de insumos necesarios y de recursos humanos de alta capacidad técnica.

#### ***2.2.5. Visión de la empresa***

Ser la empresa número uno del país, en soporte nutricional domiciliario, como así también en servicios integrales para la salud de los pacientes ambulatorios con insumos de alta calidad y a un costo eficiente, que nos permita ser reconocidos por nuestros pacientes, clientes, y todo el entorno médico científicos.

#### ***2.2.6. Objetivos de la empresa***

Se van a detallar tres objetivos que se pueden diferenciarse entre sí por el tiempo de alcance de cada uno. Claramente, estos objetivos pueden ir sufriendo modificaciones conforme se vaya desarrollando el plan:

**Corto plazo:** Durante los primeros 6 meses estar operativos en la localidad de Montevideo. Con recursos humanos reconocidos en el ambiente del soporte nutricional, insumos del laboratorio Fresenius Kabi y un sistema de distribución que nos permita accionar rápidamente ante la necesidad de nuestros clientes. En el segundo semestre, difusión de nuestro servicio, detecciones de necesidades concretas y soluciones para las instituciones sanatoriales, desarrollo de la web de la empresa, y la incorporación de profesionales de la salud que nos permitan ampliar nuestro equipo de trabajo.

**Mediano Plazo:** Entre el año uno y cinco, sostener activa la operación y el capital de trabajo del negocio, logrando financiamiento con el propio flujo de

caja. Consolidación de clientes privados, para ampliar el abanico de clientes, hacia la cobertura por parte del sistema de salud Nacional (que por experiencia es el de mayor gestión). Lograr mayor cobertura con un sistema de distribución con alcance nacional. Consolidación del servicio.

**Largo Plazo:** Posterior al quinto año y una vez consolidado el soporte nutricional en domicilio con atención de profesionales, ampliaremos los servicios con otras especialidades, como internaciones domiciliarias o cuidados paliativos y de dolor. Este objetivo podría darse antes si avanzamos de manera más dinámica en el mercado.

#### **2.2.6.1. Objetivos de marketing**

Más allá de los objetivos globales de la empresa, también se han planteado objetivos de marketing en el corto, mediano y largo plazo, cada uno con sus propias metas específicas.

**Corto Plazo:** En el corto plazo, una vez que hayamos consolidado nuestras operaciones, procesos y equipos de seguimiento, nuestro objetivo principal es establecernos en la ciudad de Montevideo como nuestra localidad objetivo para el desarrollo de las ventas. Durante el primer año, tenemos la meta de atender a unos 50 pacientes netos activos, habiendo captado alrededor de 200 pacientes y alcanzando un nivel de facturación que nos permita ser autogestionables en el segundo año.

**Mediano Plazo:** En el segundo año, nuestra atención se centra en consolidar nuestra presencia en Montevideo y en el mercado de soporte nutricional domiciliario con asistencia médica profesional. Queremos ser proveedores de las tres principales instituciones privadas de Montevideo y alcanzar un crecimiento neto de pacientes activos que llegue a los 200 pacientes. También estamos buscando expandir nuestras operaciones a nivel nacional, implementando una logística de distribución eficiente y ampliando nuestros equipos. En términos de facturación neta, tenemos la ambición de triplicar lo logrado en el primer año.

**Largo Plazo:** En el largo plazo, aspiramos a consolidarnos como el principal proveedor de soporte nutricional en toda la República de Uruguay. Queremos empezar a ofrecer nuestros servicios de soporte nutricional domiciliario al Estado para pacientes en sus hogares. La meta es llegar a tener 500 pacientes en domicilio, lo que nos permitirá duplicar la facturación obtenida en el segundo año. Además, estamos considerando la expansión a países limítrofes como Paraguay, Brasil o Chile en el cuarto o quinto año.

Es importante destacar que estos plazos y objetivos pueden estar sujetos a modificaciones a medida que se desarrolle nuestro plan de negocio y se ponga en acción. Estamos comprometidos a analizar y prevenir cualquier cambio necesario para lograr estos objetivos a medida que avanzamos.

#### **2.2.7. Propuesta de valor de la empresa**

La propuesta de valor radica en la identificación o creación de una ventaja competitiva que distinga a la empresa de sus competidores y le otorgue una posición única y superior en el mercado (Terán Lanas, 2014, p. 12). Esta ventaja debe generar valor para los consumidores y ser difícil de imitar por la competencia. Además, Metzger y Donaire (2007) sostienen que la propuesta de valor consiste en la combinación de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Para que tenga éxito, es esencial alinear a los empleados y directivos con esta propuesta, de modo que todos comprendan el valor que la empresa busca proporcionar a sus clientes (Alcaraz Rodríguez, 2015, p. 49).

En este trabajo de investigación, las propuestas de valor de la empresa se centran en dos aspectos:

- 1) En primer lugar, se busca ofrecer un beneficio significativo desde el punto de vista económico para los financiadores de la salud, las instituciones y el sistema de atención médica en su conjunto. Esto implica la creación de un modelo de negocio que sea eficiente y rentable en términos financieros.

2) En segundo lugar, se enfoca en proporcionar una alta calidad de atención en el entorno del domicilio del paciente. Esto implica la entrega de servicios oportunos y de alta calidad, respaldados por profesionales altamente calificados. Esta atención domiciliaria no solo satisface las necesidades clínicas de los pacientes, sino que también mejora su comodidad y comodidad, contribuyendo así a su bienestar general.

#### **2.2.7.1. Ventajas competitivas de la empresa**

El servicio que se ofrece cuenta con una serie de ventajas competitivas fundamentales que lo distinguen en el mercado y lo posicionan como una opción destacada en el ámbito de la atención domiciliaria y el soporte nutricional. Estas ventajas se dividen en dos categorías principales: componentes del servicio y distingos competitivos.

##### **Componentes del Servicio:**

- *Equipo Interdisciplinario de Profesionales Altamente Calificados:* El servicio se basa en un equipo interdisciplinario que incluye médicos especialistas, licenciados en nutrición y enfermeros capacitados en el manejo de insumos y bombas de infusión. Esta composición asegura una atención integral y especializada para cada paciente, abordando sus necesidades nutricionales y clínicas de manera efectiva.
- *Manejo Personalizado de la Suplementación:* Se destaca la capacidad de adaptar la suplementación del paciente de acuerdo con sus condiciones clínicas en el entorno domiciliario. Además, el servicio se compromete a proporcionar respuestas rápidas ante cualquier cambio requerido por indicaciones médicas, garantizando la continuidad y la efectividad del tratamiento.
- *Equipamiento Tecnológico y Calidad de Insumos:* El servicio cuenta con equipamiento tecnológico de vanguardia, incluyendo bombas de infusión de alimentación y suministros de alta calidad. Además, se respalda en las fórmulas del laboratorio Fresenius

Kabi, lo que garantiza la excelencia en la calidad de los productos utilizados en los tratamientos.

- *Distribución Coordinada de Insumos:* La gestión logística de los insumos se realiza de manera coordinada con el alta sanatorial del paciente y la asistencia domiciliaria brindada por los profesionales. Esta sincronización garantiza una provisión oportuna y eficiente de los recursos necesarios.

### **Distingos Competitivos:**

- *Servicio de Atención Administrativa:* Se ofrece un servicio adicional que permite coordinar eficazmente la prestación del servicio, así como canalizar preguntas, urgencias o reclamos relacionados con la atención brindada. Esto facilita la comunicación y la resolución de problemas, brindando tranquilidad a los pacientes y sus familias.
- *Asesoramiento Comercial:* Para simplificar el proceso de autorización del servicio, se proporciona asesoramiento comercial. Esto puede ser crucial en situaciones donde la gestión de autorizaciones puede resultar compleja.
- *Acceso 24/7 a Profesionales:* Se brinda un número de teléfono de contacto disponible las 24 horas del día para que las familias tengan acceso directo a los profesionales que atienden al paciente. Esto garantiza una comunicación continua y la capacidad de abordar emergencias o consultas en cualquier momento.
- *Servicio Técnico y Cambios de Insumos:* En caso de necesidad, se ofrece un servicio técnico para las bombas de infusión y cambios de insumos. Esto asegura que el equipo y los suministros estén en óptimas condiciones y disponibles para su uso cuando sea necesario.
- *Historia Clínica y Documentación:* Se pone a disposición de las familias y financiadores la historia clínica del paciente, lo que facilita la coordinación de la atención y proporciona transparencia en el proceso. Además, se cuentan con certificaciones y habilitaciones

municipales y provinciales, respaldadas por auditorías internas, para garantizar la calidad y legalidad del servicio.

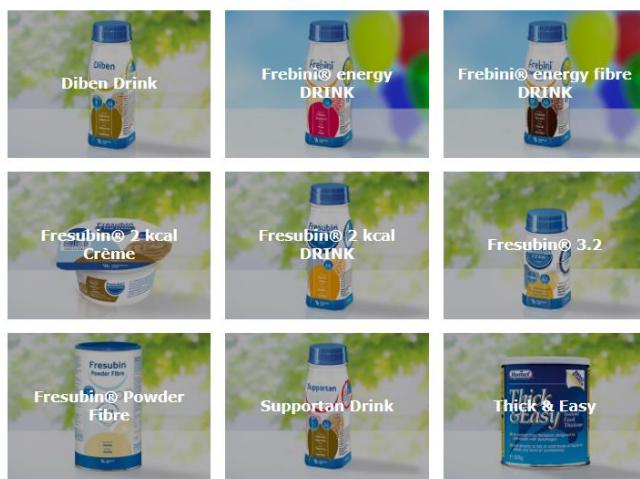
Estas ventajas competitivas y distingos colocan al servicio en una posición sólida en el mercado de atención domiciliaria y soporte nutricional, ofreciendo una atención integral, personalizada y de calidad, respaldada por un equipo altamente calificado y recursos técnicos de vanguardia.

#### **2.2.8. Productos y servicios de la empresa**

Como servicio domiciliario para el tratamiento de la salud, primero se desarrollarán servicios que abarquen el soporte nutricional, especializándonos en el tema con profesionales idóneos, que nos referencien dentro del mercado, asociado a nuestro laboratorio Fresenius Kabi.

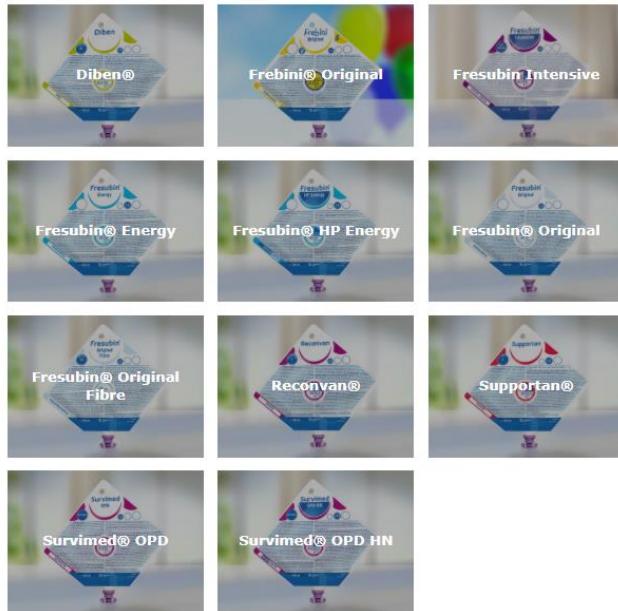
Nuestros módulos de servicios serán los siguientes:

- **Soporte Nutricional vía Oral o Nutrición Oral Complementaria (NOC):** provisión de suplementos orales, para complementar la ingesta diaria disminuida en pacientes domiciliarios, con seguimiento médico y nutricional en domicilio, para el manejo de indicación y evolución del paciente.



- **Soporte Nutricional Enteral o Alimentación Enteral (SNE):** provisión de formulares enterales, bomba de infusión, descartables y profesionales calificados, para la alimentación y asistencia del paciente en domicilio. Con diversas complejidades según

valoración inicial del paciente (variedad en la frecuencia de asistencia profesional en domicilio según complejidad). Pudiendo ser esta, de alta complejidad, baja complejidad o autocuidado.



- **Soporte Nutricional Parenteral o Alimentación Parenteral (SNP):** provisión de formulares parenterales por prescripción del SWAP, o estables como KABIVEN, bomba de infusión, descartables y profesionales calificados, para la alimentación y asistencia del paciente en domicilio. Con asistencia diaria sin excepción para la conexión del paciente y desconexión en horarios pactados según indicación médica.

Como parte de la expansión de servicios, la empresa tiene la intención de diversificar aún más su oferta en el campo del soporte nutricional domiciliario a futuro. Además de los módulos de servicios mencionados anteriormente, estamos explorando la posibilidad de ofrecer servicios adicionales que aborden las necesidades integrales de los pacientes en el entorno del domicilio. Estos nuevos servicios incluirían la atención de enfermería especializada para el manejo de condiciones médicas específicas, la administración de medicamentos intravenosos, la atención de pacientes pediátricos y geriátricos, así como la capacitación y educación continua para pacientes y sus familias en el manejo de

su salud en el hogar. Esta ampliación de servicios se basará en una evaluación exhaustiva de la demanda del mercado y las necesidades de los pacientes.

Además, la empresa está comprometida con la implementación de prácticas sostenibles en todas sus operaciones. Esto incluye la búsqueda de soluciones ecológicas para la gestión de residuos médicos, el uso eficiente de recursos y la reducción de la huella ambiental. Nuestra responsabilidad ambiental se reflejará en la elección de materiales sostenibles, la adopción de tecnologías de bajo impacto y la promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente en todos los niveles de nuestra organización. Creemos que la sostenibilidad es fundamental no solo para el bienestar de la comunidad y el medio ambiente, sino también para la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de nuestros clientes.

#### **2.2.9. *Modelo de negocio de la empresa***

El modelo de negocio de Nutrihome UY para la implementación del servicio de soporte nutricional domiciliario es un componente fundamental para la planificación y ejecución de esta iniciativa. El modelo de negocio elegido para este plan encuentra su basamento en la metodología Canvas.

La metodología Canvas, también conocida como Modelo Canvas o *Business Model Canvas*, es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para visualizar y diseñar modelos de negocio de manera clara y concisa. Fue desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada por emprendedores y empresas de todo el mundo.

El Modelo Canvas se representa como un lienzo o tabla que se divide en diferentes secciones, cada una de las cuales aborda un aspecto clave del modelo de negocio. Estas secciones incluyen:

- **Segmentos de Cliente:** Aquí se identifican y se describen los diferentes grupos de clientes a los que se dirige el negocio. Los

segmentos de clientes representan a quiénes se busca satisfacer o servir con los productos o servicios.

- **Propuesta de Valor:** En esta sección, se detalla qué es lo que ofrece el negocio a sus clientes. La propuesta de valor es lo que diferencia a la empresa y la hace atractiva para los clientes.
- **Canales de Distribución:** Se refiere a los canales a través de los cuales la empresa llega a sus clientes y les entrega su propuesta de valor. Esto puede incluir canales físicos, digitales, ventas directas, etc.
- **Relaciones con los Clientes:** Aquí se describe cómo la empresa planea establecer y mantener relaciones con sus clientes. Esto puede implicar atención al cliente, soporte postventa y otros aspectos de la relación con el cliente.
- **Fuentes de Ingresos:** Se identifican las diferentes formas en que la empresa generará ingresos. Pueden incluir la venta de productos o servicios, suscripciones, publicidad, entre otros.
- **Recursos Clave:** En esta sección se detallan los recursos necesarios para operar el negocio de manera efectiva. Esto puede incluir recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.
- **Actividades Clave:** Se describen las actividades fundamentales que la empresa debe llevar a cabo para entregar su propuesta de valor y generar ingresos. Estas actividades respaldan el funcionamiento del negocio.
- **Socios Clave:** Se identifican las alianzas estratégicas o colaboraciones que la empresa puede necesitar para tener éxito. Estos socios pueden ser proveedores, socios comerciales, o cualquier entidad que contribuya al negocio.
- **Estructura de Costos:** Aquí se detallan los costos asociados con la operación del negocio. Esto incluye costos fijos, costos variables y cualquier otro gasto necesario para mantener el negocio en funcionamiento.

A continuación, se desarrollará en detalle cada parte del modelo CANVAS (Escudero, 2017), teniendo en cuenta la relevancia de cada segmento y su contribución a la viabilidad del proyecto.

#### **2.2.9.1. Segmento de Mercado**

Nutrihome UY se enfocará en atender a pacientes de todas las edades, ya que las necesidades nutricionales pueden surgir en cualquier etapa de la vida. El mercado inicial estará centrado en la ciudad de Montevideo, que cuenta con una población de aproximadamente 1.3 millones de habitantes y una superficie de 200 km<sup>2</sup>. Además, se considerará el mercado de las localidades cercanas, denominado "Gran Montevideo," que incluirá áreas como Las Piedras, La Paz, Ciudad la Costa, Casarino, Toledo, entre otras. La población total de este mercado será determinada con precisión durante la fase de investigación.

En una primera etapa, Nutrihome UY se dirigirá a los segmentos ABC1, C2 y C3, que tienen la capacidad de realizar pagos en plazos no mayores a 60 días. Se evitará financiar a segmentos con dificultades de capital para garantizar un retorno rápido de la inversión y permitir la reinversión en el servicio.

#### **2.2.9.2. Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de Nutrihome UY se centra en la eficiencia de los recursos del sistema de salud, con el objetivo de optimizar costos y mejorar la calidad de vida de los pacientes. La empresa busca brindar una solución integral que incluye la entrega de insumos necesarios para la conexión del paciente a su alimentación, atención médica domiciliaria especializada y seguimiento continuo. Esto no solo beneficia a los pacientes al permitirles recibir atención de alta calidad en su hogar, sino que también alivia la carga del sistema de salud y optimiza los recursos disponibles.

#### **2.2.9.3. Canal de Distribución**

El canal de distribución de Nutrihome UY se enfoca en el domicilio de los pacientes. Los insumos necesarios para la administración de la alimentación serán entregados directamente en el domicilio del paciente, junto con la atención

de profesionales de la salud. La empresa contará con una oficina comercial sin atención presencial, gestionando la comunicación y coordinación de servicios a través de su plataforma web.

#### **2.2.9.4. Relación con los Consumidores**

La relación con los consumidores se basa en la prestación de un servicio de alta calidad y en la atención personalizada a las necesidades de cada paciente. Los profesionales de la salud de Nutrihome UY establecerán relaciones cercanas con los pacientes, brindando apoyo y seguimiento continuo para garantizar la eficacia del tratamiento nutricional.

#### **2.2.9.5. Flujo de Efectivo**

Los ingresos principales de Nutrihome UY provendrán de acuerdos de cuenta corriente con financiadores, que serán validados creditivamente. Estos acuerdos garantizarán un flujo constante de efectivo, con plazos de pago no mayores a 60 días. Los pagos se realizarán a través de transferencia bancaria o cheques no diferidos. Para pacientes particulares sin aseguradora que cubra la prestación, se ofrecerá la opción de pago por adelantado, con un plazo de 30 días por transferencia bancaria, aunque se espera que este grupo represente menos del 5% de los ingresos totales.

#### **2.2.9.6. Recursos Claves**

Los recursos clave para Nutrihome UY incluyen:

- Director Médico: Responsable de la supervisión médica y la calidad de los servicios.
- Administrador y Responsable Comercial: Encargados de la gestión administrativa y comercial.
- Profesionales de la Salud: Médicos, enfermeros y nutricionistas para la atención domiciliaria.
- Desarrollador Web: Responsable del desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.

- Jefe de Ventas y Ejecutivo de Cuentas: Encargados de la promoción y ventas de los servicios.
- Empresa de Logística: Proveedor de servicios de entrega rápida y eficiente.

#### **2.2.9.7. Actividades Claves**

Las actividades clave de Nutrihome UY se dividen en tres fases principales:

- Prestación del Servicio: Rápida respuesta en la entrega de insumos y atención médica domiciliaria.
- Facturación y Cobranza: Actividades administrativas relacionadas con la facturación y el cobro.
- Desarrollo Continuo: Mantenimiento y mejora constante de la plataforma web y la oferta de servicios.

#### **2.2.9.8. Socios Claves**

El socio clave más importante es Fresenius Kabi, proveedor de insumos críticos para el servicio, como fórmulas alimentarias, bombas de infusión y sets de infusión. Además, se establecerán colaboraciones estratégicas con profesionales de la salud especializados en soporte nutricional y una empresa de logística de entregas eficientes.

#### **2.2.9.9. Estructura de Costos**

La estructura de costos de Nutrihome UY estará influenciada principalmente por productos dolarizados proporcionados por Fresenius Kabi. Los costos incluirán la adquisición de fórmulas alimentarias, bombas de infusión y sets de infusión. Además, se considerarán los costos asociados a los recursos humanos, como médicos, enfermeros y nutricionistas, así como los costos de logística de entregas. La empresa se esforzará por mantener un equilibrio entre la calidad de los servicios y la eficiencia en los costos para garantizar la viabilidad financiera del proyecto.

Este modelo de negocio proporciona una visión completa y detallada de cómo Nutrihome UY planea crear e implementar el servicio de soporte nutricional domiciliario, centrándose en la optimización de recursos de salud y la mejora de la calidad de vida de los pacientes.

#### **2.2.9.10. Estrategia de Desarrollo del Modelo de Negocio**

La estrategia de desarrollo del modelo de negocio de Nutrihome UY se basará en la adaptabilidad y la búsqueda constante de la excelencia en la prestación de servicios de soporte nutricional domiciliario. Para ello, se considerarán las siguientes estrategias clave:

- Adaptación a las Necesidades del Mercado: Nutrihome UY se comprometerá a adaptar sus servicios según las necesidades cambiantes del mercado y las preferencias de los pacientes. Esto incluirá la introducción de nuevos servicios y la mejora continua de los existentes.
- Innovación Tecnológica: La empresa mantendrá un enfoque constante en la innovación tecnológica. La plataforma web será un componente esencial para la interacción con los financiadores y la coordinación de servicios. Se buscará mejorar la experiencia del paciente a través de soluciones tecnológicas avanzadas.
- Alianzas Estratégicas: Se establecerán alianzas estratégicas con instituciones de salud, hospitales y clínicas para ampliar la base de pacientes y financieros. Estas alianzas permitirán un flujo constante de pacientes y una mayor visibilidad en el mercado de la salud.
- Calidad y Seguridad: La empresa se comprometerá a mantener los más altos estándares de calidad y seguridad en la prestación de servicios. Esto incluirá la formación continua del personal médico y la adhesión estricta a las regulaciones de salud y seguridad.
- Eficiencia Operativa: Nutrihome UY buscará la eficiencia operativa en todas sus actividades. Esto implica una gestión cuidadosa de

los recursos, una logística de entregas efectiva y una administración financiera sólida.

- Marketing y Promoción: La empresa invertirá en estrategias de marketing y promoción para aumentar su visibilidad en el mercado y educar a los posibles pacientes y financiadores sobre los beneficios del servicio de soporte nutricional domiciliario.
- Evaluación Continua: Nutrihome UY llevará a cabo evaluaciones continuas de su modelo de negocio y de la satisfacción de los pacientes. Los comentarios de los pacientes y los financiadores serán fundamentales para ajustar y mejorar los servicios.

#### **2.2.9.11. Consideraciones Éticas y Legales**

Nutrihome UY se compromete a cumplir con todas las regulaciones y leyes aplicables en el sector de la salud en Uruguay. Esto incluye la obtención de las autorizaciones necesarias por parte del Ministerio de Salud y el estricto cumplimiento de las normativas de seguridad y calidad. La empresa velará por la confidencialidad de la información médica de los pacientes y garantizará la ética y la integridad en todas sus actividades.

#### **2.2.9.12. Síntesis del modelo propuesto**

El modelo de negocio de Nutrihome UY se basa en la prestación de servicios de soporte nutricional domiciliario con un enfoque en la eficiencia, la calidad y la satisfacción del paciente. La empresa planea adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y buscar la excelencia en la atención médica domiciliaria. Se establecerán alianzas estratégicas, se mantendrá un enfoque en la innovación tecnológica y se garantizará el cumplimiento de las regulaciones y la ética en todas las operaciones. Con estas estrategias, Nutrihome UY aspira a ser un actor destacado en la mejora de la atención médica domiciliaria en Uruguay, brindando beneficios tanto a los pacientes como al sistema de salud en general.

## **2.2.10. Plan de negocio**

El presente plan de negocio propone la implementación de un servicio de soporte nutricional domiciliario en la ciudad de Montevideo, capital de la República de Uruguay, y sus alrededores más cercanos. Este servicio permitirá la transferencia de pacientes que requieren soporte nutricional desde instituciones de salud a sus hogares o centros de rehabilitación, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y, por ende, su salud. Además, se proyecta una expansión nacional de esta prestación a medida que la logística lo permita.

Según Alcaraz Rodríguez (2015), un plan de negocio se define como "un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing, y las habilidades de sus administradores" (p. 59). En nuestro caso, como oportunamente ha sido desarrollado en el marco teórico, el concepto de soporte nutricional abarca tanto la nutrición enteral, que implica la administración de sustancias nutritivas al tubo digestivo de manera distal a la cavidad oral, como la nutrición parenteral, que consiste en la provisión de una mezcla de alimentación especial líquida a través de un catéter intravenoso.

La alimentación adecuada es un proceso crítico a lo largo de todas las etapas de la vida, desde la concepción hasta el envejecimiento. Sin embargo, en situaciones excepcionales en las que el organismo no puede alimentarse de manera convencional, es necesario recurrir a tratamientos específicos como los mencionados anteriormente. En este contexto, la empresa Nutrihome Argentina, que ha sido gestionada regionalmente en varias provincias argentinas durante los últimos 3 años, ha demostrado la necesidad urgente de implementar un modelo similar en otros países de América Latina.

Este plan de negocio se centrará en el servicio de soporte nutricional prestado en el domicilio de los pacientes, facilitando la provisión de insumos necesarios y atención médica especializada en su entorno. En adelante, desarrollaremos varios temas relacionados con el contexto, que servirán como base y guía para el desarrollo de la estrategia a seguir, teniendo en cuenta tanto

el tamaño de la empresa como el de su entorno (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Este plan de negocio se justifica desde dos ejes fundamentales: el beneficio económico para el sistema de salud y la mejora en la calidad de vida del paciente. Por un lado, el beneficio económico es importante dado que los sistemas de salud en Latinoamérica están en una situación crítica, sobre todo para los países menos desarrollados. Por otro lado, la mejora en la calidad de vida del paciente a través de la prestación de tratamiento nutricional en su entorno cercano es un aspecto fundamental de este plan de negocio, promoviendo una recuperación efectiva y una mayor satisfacción del paciente y su familia. A continuación se profundiza en cada uno de estos dos ejes centrales.

#### **2.2.10.1. Beneficio Económico para el Sistema de Salud**

Los sistemas de salud en América Latina se encuentran en una situación crítica, especialmente en los países menos desarrollados. Un indicador clave es la esperanza de vida, que refleja la calidad de la atención médica. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), Uruguay se encuentra en la posición número 61 en la tabla de esperanza de vida por país en la región (ver Tabla 2). Esto indica la necesidad de mejorar el sistema de salud.



Tabla 2. Países latinoamericanos y expectativa de vida en años.

<b>Lista completa de los países de América Latina con mayor y menor expectativa de vida</b>	
<b>Puesto / país</b>	<b>Expectativa de vida (años)</b>
24. Costa Rica	80.98
31. Chile	80.32
36. Perú	79.74
44. Panamá	78.92
45. Cuba	78.91
47. Puerto Rico	78.77
48. Nicaragua	78.27
49. Colombia	78.26
51. Ecuador	77.83
61. Uruguay	77.33
68. Argentina	76.71
70. México	76.38
78. República Dominicana	75.64
82. El Salvador	75.47
83. Venezuela	75.43
84. Brasil	75.24
91. Jamaica	74.90
96. Paraguay	74.48
103. Bolivia	73.24
108. Guatemala	72.75
108. Honduras	72.67
117. Belice	71.84
167. Haití	63.97

Fuente: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44128848>

El gasto en salud como porcentaje del PIB no garantiza el éxito del sistema; es fundamental una gestión eficiente. Por ejemplo, Costa Rica y Cuba destinan cerca del 10% del PIB a la salud y obtienen buenos resultados. En contraste, Brasil y Paraguay destinan el 8,9% pero están lejos de los mejor ubicados.

Si nos extrapolamos al resto de las regiones del mundo, según los indicadores de la OMS, podemos observar los valores de expectativa de vida en la Tabla 3, ubicando a las Américas por debajo de Europa y de los países de la región Oeste del Pacífico.

Tabla 3. Expectativa de vida global por región y sexo.

WHO region	Healthy life expectancy (HALE) at birth (years) <sup>i</sup>														
	Both sexes					Male					Female				
	2016	2015	2010	2005	2000	2016	2015	2010	2005	2000	2016	2015	2010	2005	2000
Global	63.3	63.0	61.7	60.0	58.5	62.0	61.7	60.4	58.7	57.2	64.8	64.5	63.1	61.3	59.9
Africa	53.8	53.3	50.4	46.7	44.4	52.6	52.1	49.6	46.0	43.5	54.9	54.4	51.3	47.4	45.3
Americas	67.5	67.4	66.3	66.0	64.9	65.5	65.3	64.1	63.8	62.6	69.6	69.5	68.4	68.1	67.1
South-East Asia	60.4	60.0	58.5	56.6	54.8	59.5	59.2	57.9	56.3	54.5	61.3	60.9	59.0	56.9	55.1
Europe	68.4	68.1	66.9	65.1	64.2	66.1	65.7	64.3	62.2	61.2	70.7	70.5	69.5	68.2	67.3
Eastern Mediterranean	59.7	59.4	58.6	57.0	56.2	59.1	58.8	58.1	56.4	55.8	60.4	60.1	59.2	57.6	56.8
Western Pacific	68.9	68.6	67.8	66.9	65.2	67.7	67.5	66.7	65.7	64.0	70.0	69.8	69.1	68.1	66.5

Fuente: <https://apps.who.int/gho/data/view.main.HALEXREGv>

Un indicador insoslayable para evaluar el grado de éxito del sistema de salud de un país es la esperanza de vida de la población. Es imposible que las personas vivan muchos años en una nación con una infraestructura sanitaria precaria. Por el contrario, cuanto mejor sea esta, y mayores los cuidados que se puedan brindar a los ciudadanos, más probable será que vivan más

El gasto de Salud como porcentaje del PBI, no garantiza el éxito del sistema. Informalmente hablando, es importante tener una orquesta bien dirigida y no tantos músicos. Para ello, se debe conocer cómo se administran esos recursos. Tomando datos de la OMS (2014), es posible apreciar el porcentaje del PBI destinado al gasto en salud en países latinoamericanos (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Gasto en salud como porcentaje del PBI.



En el Gráfico 1, Costa Rica y Cuba están al tope, destinando cerca del 10% de acuerdo a cifras de la OMS. Allí, es posible encontrar una correlación entre gasto y resultados. Pero en tercer lugar aparecen Brasil y Paraguay, que destinan el 8,9%, pero están lejos de los mejor ubicados.

La mejor prueba de que no existe relación matemática entre una cosa y la otra es que Haití gasta un punto y medio más de su producto que Chile, que con 7,1% está por debajo de la mediana. Sin recursos no se puede hacer nada, pero con presupuestos abultados que se encuentran mal administrados, tampoco. Es por eso, que este plan apunta a eficientizar el sistema de salud, claro está, de manera ínfima para un sistema grande que depende tanto de una parte privada, como otra estatal. No obstante, el soporte nutricional domiciliario beneficia a todas las partes involucradas. Libera camas en las instituciones de salud, reduce los costos para los financiadores de pacientes y permite al estado asignar recursos de manera más efectiva.

#### **2.2.10.1.1. Calidad de los servicios de salud en Uruguay**

En términos de calidad de los servicios de salud, Aran y Laca (2011) sostienen que Uruguay ha logrado mantener la estabilidad en las principales

causas de muerte, aunque enfrenta desafíos relacionados con las enfermedades no transmisibles y la atención de grupos de riesgo. La estructura de salud, con un sistema mixto que abarca lo público y lo privado, garantiza un acceso más equitativo a la atención médica. Sin embargo, es necesario continuar trabajando en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades para mejorar la calidad de vida de la población uruguaya.

Aran y Laca (2011) explican que lo largo de las últimas dos décadas, se ha observado una estabilidad en las principales causas de muerte en Uruguay, con una clara preeminencia de las enfermedades del sistema circulatorio y las neoplasias. Sin embargo, también se ha registrado un incremento en otras causas de muerte, como los trastornos mentales y las enfermedades del aparato respiratorio, así como una disminución en la frecuencia y letalidad de las enfermedades infecciosas, que actualmente representan menos del 2% de las muertes en el país.

Es relevante destacar que las enfermedades no transmisibles, vinculadas a factores de riesgo como el tabaquismo, el consumo de alcohol y el sedentarismo, afectan a más del 90% de la población uruguaya. Esto subraya la importancia de implementar políticas de promoción de la salud y prevención de enfermedades para abordar estos factores de riesgo.

Por otro lado, Aran y Laca (2011) destacan que es alentador observar que Uruguay ha logrado mantener una tasa de mortalidad infantil por debajo del promedio latinoamericano, lo que demuestra un alto nivel de atención en la salud materno-infantil. Sin embargo, persisten desigualdades entre los departamentos del país, lo que indica la necesidad de focalizar esfuerzos en áreas geográficas específicas. Como ejemplo, la epidemia de VIH/SIDA en Uruguay se caracteriza como de tipo concentrado, con una prevalencia baja en la población general pero mayor en poblaciones más expuestas, como hombres que tienen sexo con hombres y trabajadores sexuales. Esto destaca la importancia de programas de prevención y atención específicos para estos grupos de riesgo.

En cuanto a la estructura y cobertura de los servicios de salud en Uruguay, Aran y Laca (2011) explican que el Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS)

aborda tanto el sector público como el privado. La Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE) es el principal prestador de servicios públicos y atiende a alrededor del 37% de la población, principalmente a personas de escasos recursos sin cobertura de seguridad social. Además, existen otras instituciones públicas y privadas que contribuyen a la atención de la salud en el país.

Además, Aran y Laca (2011) agregan que el sistema de financiamiento se basa en aportaciones obligatorias de trabajadores y empresas, así como aportaciones del Estado y jubilados. Esto permite que la mayoría de la población tenga acceso a una canasta de servicios integrales conocida como Plan Integral de Atención a la Salud (PIAS). En cuanto a recursos humanos, los autores señalan que Uruguay cuenta con un número significativo de médicos y enfermeras en comparación con otros países de América Latina. Esto garantiza una mayor disponibilidad de atención médica para la población.

#### **2.2.10.1.2. *Calidad de los servicios de salud en Argentina***

Belló y Becerril Montekio (2011) indican que la calidad de los servicios de salud en Argentina se estructura en un sistema que abarca tres sectores: el público, el de seguridad social y el privado. El sector público, conformado por las estructuras administrativas provinciales y nacionales, junto con una red de hospitales y centros de salud públicos, desempeña un papel fundamental al proporcionar atención gratuita a aquellos que la requieren, especialmente a personas sin seguridad social y recursos económicos limitados, alcanzando aproximadamente a 14.6 millones de personas en 2008. Este sector se financia principalmente con recursos fiscales y ocasionalmente recibe pagos de la seguridad social cuando atiende a sus afiliados.

El sector de seguridad social obligatorio se organiza alrededor de las Obras Sociales (OS), que atienden a trabajadores asalariados y sus familias, así como a empleados públicos en cada provincia. Además, Belló y Becerril Montekio (2011) advierten que el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados/Programa de Asistencia Médica Integral (INSSJyP - PAMI) brinda cobertura a los jubilados del sistema nacional de previsión y sus

familias. Este sector se financia mediante contribuciones de trabajadores y empleadores.

El sector privado, por su parte, según explican Belló y Becerril Montekio (2011), comprende a profesionales de la salud y establecimientos que atienden a demandantes individuales, beneficiarios de OS y seguros privados. También incluye a las Empresas de Medicina Prepaga que se financian principalmente a través de primas pagadas por familias y empresas.

En cuanto a la calidad de la atención, en los últimos 20 años, la salud de los argentinos ha experimentado mejoras significativas, con una esperanza de vida más larga y una disminución de las tasas de mortalidad materna e infantil. Sin embargo, persisten desafíos, como las diferencias regionales en la atención y las tasas de mortalidad materna e infantil más altas en algunas provincias.

Por último, Belló y Becerril Montekio (2011) señalan que las principales causas de muerte en Argentina son enfermedades no transmisibles, como las enfermedades cardiovasculares y el cáncer. También se destacan los problemas relacionados con la salud reproductiva y las infecciones comunes, que afectan principalmente a las poblaciones más marginadas.

#### **2.2.10.2. Mejora en la Calidad de Vida del Paciente**

El segundo eje de justificación se centra en la calidad de vida del paciente. Proporcionar tratamiento nutricional en su hogar o centro de rehabilitación mejora su comodidad y bienestar durante el proceso de recuperación. Al ofrecer tratamiento nutricional en el entorno familiar del paciente o en un centro de rehabilitación, se busca brindar un ambiente más cómodo y familiar en comparación con el entorno hospitalario tradicional. Esta atención personalizada en el hogar del paciente o en instalaciones de rehabilitación tiene un impacto significativo en su bienestar emocional y físico.

En primer lugar, la comodidad de recibir tratamiento en casa o en un lugar cercano a su residencia elimina la necesidad de desplazamientos frecuentes al hospital, lo que puede ser especialmente beneficioso para pacientes con

movilidad reducida o en situaciones de fragilidad. Esto reduce el estrés asociado con los viajes y las visitas hospitalarias, mejorando así la calidad de vida del paciente.

Además, al recibir atención en un entorno más familiar, el paciente se siente más relajado y menos ansioso. La sensación de estar en casa o en un lugar conocido puede contribuir a una recuperación más rápida y efectiva. También permite una mayor participación de la familia en el proceso de atención, lo que puede ser reconfortante para el paciente y fortalecer los lazos familiares.

En términos emocionales, la atención personalizada en el hogar o en un centro de rehabilitación promueve una sensación de control y autonomía para el paciente. Pueden mantener un mayor grado de independencia en su vida diaria, lo que contribuye a su autoestima y bienestar psicológico. Esta atención centrada en el paciente tiene en cuenta sus necesidades y preferencias individuales, lo que crea un entorno más humano y respetuoso de atención.

De esta forma, el plan de negocio propuesto busca eficientizar el sistema de salud y mejorar la calidad de vida de los pacientes que requieren soporte nutricional. La combinación de beneficios económicos y mejoras en la atención al paciente hace que esta iniciativa sea imperativa en la región.

#### **2.2.11. *Estrategias de marketing en Nutrihome UY***

En el plan de negocio desarrollado se debe considerar que, para Nutrihome UY, empresa que se dedica a ofrecer servicios de soporte nutricional domiciliario en colaboración con un laboratorio farmacéutico en Montevideo, las ventas personales revisten una importancia crítica. El servicio de soporte nutricional es intrínsecamente intangible y requiere una comprensión profunda por parte del cliente para que este pueda apreciar su valor. Las ventas personales se convierten en el canal principal para transmitir esta comprensión y establecer una relación de confianza con el cliente.

Según Kotler y Keller (2016), las ventas personales son especialmente efectivas en el contexto de servicios intangibles, ya que permiten una interacción

cara a cara entre el proveedor y el cliente. En el caso de Nutrihome UY, esta interacción puede llevarse a cabo mediante visitas de profesionales de la salud a los hogares de los clientes potenciales. Durante estas visitas, los profesionales pueden evaluar las necesidades nutricionales específicas de cada cliente y explicar en detalle cómo el servicio de soporte nutricional puede mejorar su calidad de vida.

La personalización es clave en la venta de servicios de salud, y las ventas personales brindan la oportunidad de adaptar la oferta a las necesidades individuales de cada cliente. Los profesionales de Nutrihome UY pueden diseñar planes nutricionales personalizados y responder a las preguntas y preocupaciones de los clientes de manera directa y precisa.

Además, la confianza juega un papel de suma relevancia en el ámbito de la atención médica y los servicios relacionados con la salud. Las ventas personales permiten establecer y fortalecer esta confianza a medida que los clientes interactúan con profesionales de la salud que demuestran su experiencia y preocupación por el bienestar de los pacientes.

Por su parte, la promoción de ventas también desempeña un papel relevante en la estrategia de Nutrihome UY. Si bien la atención personalizada y la confianza son fundamentales, la promoción de ventas puede atraer a clientes potenciales y fomentar la compra inicial.

En el marco del plan, se pueden implementar diversas estrategias de promoción de ventas. Por ejemplo, Nutrihome UY podría ofrecer descuentos en la primera consulta nutricional como incentivo para que los clientes prueben el servicio. Además, podrían establecerse programas de recompensas, que premien la lealtad de los clientes a largo plazo, brindando descuentos o servicios adicionales a aquellos que continúen utilizando el servicio durante un período determinado.

La promoción de ventas puede destacar los beneficios económicos de adquirir el servicio completo de soporte nutricional en lugar de solo el producto

farmacéutico. Esto se alinea con la estrategia de fijación de precios mencionada anteriormente, que busca ofrecer un servicio de alta calidad a un costo accesible.

Por otro lado, en el ámbito de la salud y los servicios de atención médica, la credibilidad y la autoridad son esenciales. Las ventas personales permiten que los profesionales de Nutrihome UY establezcan esta credibilidad al interactuar directamente con los clientes y proporcionar información basada en evidencia científica. Esto se relaciona con el concepto de "autoridad" en la persuasión, donde los clientes están más inclinados a seguir el consejo de expertos.

Según Cialdini (2001), la autoridad es uno de los seis principios de influencia que guían el comportamiento humano. El autor sostiene que las personas a menudo obedecen a figuras de autoridad sin cuestionar, asumiendo que estas figuras tienen un mayor conocimiento o experiencia en la materia en cuestión. Este principio se ejemplifica en situaciones donde las personas siguen las recomendaciones de médicos, expertos en finanzas o líderes en un campo específico. Es decir, el concepto de autoridad se refiere a la idea de que las personas tienden a seguir el consejo o la influencia de aquellos que son percibidos como expertos o figuras de autoridad en un campo particular. Esta percepción de autoridad puede basarse en el conocimiento, la experiencia o el estatus de una persona en una determinada área.

Además, la comunicación efectiva es un punto neurálgico en la venta de servicios de salud. Los profesionales de Nutrihome UY deben ser hábiles comunicadores para explicar conceptos nutricionales de manera comprensible para los clientes y responder a sus preguntas. Esto se relaciona con el concepto de "comunicación persuasiva", donde la capacidad de transmitir información de manera convincente es esencial para influir en las decisiones de los clientes.

La comunicación persuasiva implica la utilización de estrategias y técnicas de comunicación con el propósito de influir en las actitudes, creencias o comportamientos de una audiencia específica. Se trata de una forma de comunicación que busca convencer o persuadir a otros para que adopten una determinada perspectiva o tomen una acción deseada.

Uno de los teóricos más influyentes en el campo de la comunicación persuasiva es Richard Petty, autor de numerosos estudios sobre el procesamiento de la persuasión. Petty y Cacioppo (1986) desarrollaron el Modelo de Probabilidad de Elaboración (*Elaboration Likelihood Model*, también conocido por sus siglas, ELM), que describe cómo las personas procesan los mensajes persuasivos. Según este modelo, la persuasión puede ocurrir a través de dos rutas: la ruta central, que implica un procesamiento profundo y detenido del mensaje, y la ruta periférica, que se basa en señales superficiales o pistas. La elección de la ruta de procesamiento depende de factores como la motivación y la capacidad del receptor.

En la comunicación persuasiva, se utilizan tácticas como la presentación de argumentos sólidos, la utilización de pruebas convincentes, el establecimiento de credibilidad y la identificación de necesidades y deseos del público objetivo. Estas estrategias están diseñadas para influir en las actitudes y comportamientos de las personas de manera efectiva.

Así, la comunicación persuasiva es un enfoque que deberá considerarse en la promoción del servicio de soporte nutricional domiciliario ofrecido por Nutrihome UY. En un entorno donde la competencia en el mercado de la salud es intensa, la capacidad de comunicar de manera efectiva los beneficios y el valor de este servicio es esencial para atraer y retener a los clientes. La comunicación persuasiva permite transmitir información sobre cómo el servicio puede mejorar la calidad de vida de los pacientes, brindar atención personalizada y experta en nutrición, y contribuir a su bienestar general.

Además, y en referencia a lo teorizado por Cialdini (2001), al tratarse de un servicio de soporte nutricional, que no se encuentra ampliamente difundido, es importante comunicar de manera persuasiva la autoridad y experiencia de Nutrihome en el campo de la nutrición y la salud, tomando como referencia la experiencia de Nutrihome Argentina. Esto, sin duda, fortalecerá la confianza de los clientes potenciales. También, la persuasión efectiva puede destacar las ventajas económicas y de conveniencia de adquirir el servicio completo en lugar de solo el producto, lo que puede influir en la decisión de compra de los clientes.

Por lo tanto, la comunicación persuasiva será clave para convencer a los clientes de que el servicio de soporte nutricional domiciliario de Nutrihome UY es la opción óptima para sus necesidades de salud y bienestar.

#### **2.2.12. *Resumen del Marco Contextual***

En el marco contextual de este trabajo de investigación, se aborda el entorno en el cual se desenvolverá Nutrihome UY, una empresa dedicada a proporcionar servicios de salud domiciliaria con un enfoque específico en el soporte nutricional en Montevideo, República de Uruguay. La empresa se clasifica como un servicio de salud, ofreciendo productos intangibles según la definición propuesta por Alcaraz Rodríguez (2015, p. 77). La ubicación estratégica se sitúa en la ciudad de Montevideo, y se ajustará a la categorización de una PEQUEÑA EMPRESA, conforme a los criterios establecidos por el Decreto Nº 504/007 del Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay.

El marco contextual también aborda el análisis FODA, una herramienta clave en la planificación estratégica. Este análisis proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa, evaluando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La Matriz FODA realizada para Nutrihome UY destaca las oportunidades de trasladar la atención de salud a los domicilios, oportunidades impositivas y de inversión en Uruguay, pero también señala amenazas como el mercado extranjero desconocido y el bajo nivel científico en el área de soporte nutricional.

La elección del nombre de la empresa, Nutrihome UY, se realiza con la intención de crear una marca memorable y única, con la posibilidad de generar un lobby a partir de la marca local en colaboración con la gerencia de Argentina.

La misión de la empresa se enfoca en ser un referente en salud domiciliaria para pacientes ambulatorios, proporcionando calidad de servicio y mejorando la calidad de vida de los pacientes de manera eficiente para el sistema. La visión de Nutrihome UY es convertirse en la empresa líder en soporte nutricional domiciliario en Uruguay, reconocida por pacientes, clientes y el entorno médico-científico.

Los objetivos de la empresa se dividen en corto, mediano y largo plazo, abarcando desde la operación inicial en Montevideo hasta la consolidación y expansión a nivel nacional e internacional. Además, se detallan objetivos específicos de marketing para cada período.

La propuesta de valor de Nutrihome UY se centra en dos aspectos clave: proporcionar beneficios económicos a los financiadores de la salud y ofrecer atención de alta calidad en el entorno domiciliario. Esta propuesta se respalda con ventajas competitivas, como un equipo interdisciplinario altamente calificado, manejo personalizado de la suplementación, equipamiento tecnológico de vanguardia y servicios adicionales, como atención administrativa y asesoramiento comercial.

En cuanto a productos y servicios, Nutrihome UY se especializa en el soporte nutricional domiciliario, ofreciendo servicios que abarcan la nutrición oral complementaria, la alimentación enteral y la alimentación parenteral. Además, la empresa tiene planes de diversificar su oferta en el futuro, incluyendo servicios adicionales que aborden necesidades integrales de los pacientes en el entorno del domicilio.

El modelo de negocio se basa en la metodología Canvas, con un enfoque en el segmento de mercado, propuesta de valor, canal de distribución y relación con los consumidores. La empresa se centrará en atender a pacientes de todas las edades en Montevideo y áreas circundantes, proporcionando una solución integral eficiente para optimizar costos y mejorar la calidad de vida de los pacientes. El canal de distribución se establece en el domicilio de los pacientes, con una relación cercana y personalizada entre los profesionales de la salud y los pacientes.

## **2.3. Marco Metodológico**

### ***2.3.1. Tipo de Investigación***

Esta investigación será de tipo exploratoria y descriptiva. La naturaleza exploratoria permitirá comprender en profundidad el contexto de la atención médica domiciliaria y los desafíos específicos que enfrenta. La investigación descriptiva se utilizará para recopilar información detallada sobre las regulaciones, costos y necesidades del mercado.

El diseño de investigación será mixto, de tipo cualitativo y cuantitativo. Los datos cualitativos y cuantitativos, los cuales permitirán delimitar el plan de negocio, se obtendrán a través de la investigación y análisis de la información disponible de diversas fuentes. Además de una exhaustiva revisión de la literatura que sustente el plan de negocio propuesto, se recurrirá a fuentes primarias que enriquecerán el trabajo de investigación y permitirán conocer las necesidades de los públicos objetivos. Si bien se partirá de una investigación de datos estadísticos y la comparación de cifras oficiales de Argentina y Uruguay, con el fin de adaptar el plan de negocio al nuevo mercado, las fuentes primarias serán una fuente valiosa de información precisa sobre los potenciales consumidores del servicio.

Los datos estadísticos serán sistematizados a partir de información disponible en páginas oficiales tanto de la República Oriental del Uruguay como de la República Argentina, sus Ministerios de Salud y otras entidades u organismos similares. Los datos oficiales de ambas naciones permitirán hacer comparativos que sean relevantes para el tema que se investiga.

Luego, se recabará información de fuentes primarias que perfilen como grupos de interés del negocio, para finalmente desarrollar la propuesta de intervención a partir de los datos recopilados.

### ***2.3.2. Población y Muestra***

En referencia a las fuentes primarias, consideraremos que la población objetivo de esta investigación incluye tres grupos de interés principales:

- 1) Pacientes potenciales que podrían beneficiarse del servicio de soporte nutricional domiciliario en Montevideo.
- 2) Profesionales de la salud en Montevideo que podrían referir pacientes a este servicio.
- 3) Mutualistas y seguros que potencialmente cubrirían el servicio de Soporte Nutricional como parte de sus prestaciones.

Con respecto a la población, desde una perspectiva de marketing y considerando que esta investigación apunta a proponer un plan de intervención, es fundamental analizar el tamaño de nuestro mercado objetivo y comprender quiénes serán nuestros clientes. En este caso, en el plan de negocio dirigiremos nuestros esfuerzos hacia financiadores de servicios privados, estatales y particulares interesados en contratar nuestros servicios de Soporte Nutricional.

Dado que el servicio de Nutrihome UY se considera un valor añadido a un producto, anticipamos que el acceso estará restringido a grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3, quienes valoran la calidad profesional en la prestación de productos con servicios adicionales.

Para determinar el tamaño de nuestro mercado, se debe precisar el número de mutualistas que potencialmente podrían incluir el servicio de Soporte Nutricional como parte de sus prestaciones. Dado que, en el corto plazo, nuestro enfoque se centrará en las prestadoras de salud de la ciudad de Montevideo, nos basaremos en el número de afiliados de estas prestadoras para el cálculo poblacional.

Tabla 4. Cantidad de usuarios por prestador de salud en Uruguay.

PRESTADOR	CANTIDAD DE USUARIOS	DEL TOTAL
AMDM IAMPP	ASISTENCIAL MEDICA DEPARTAMENTAL DE MALDONADO IAMPP	80.678 2,24%
AMEDRIN	Asistencia Médica de Río Negro Cooperativa Médica	9.768 0,27%
AMsj IAMPP	ASOCIACION MEDICA DE SAN JOSE IAMPP	49.040 1,36%
ASOCIACION ESPAÑOLA	Asociación Española Primera de Socorros Mutuos	187.473 5,20%
ASSE	Administración de Servicios de Salud del Estado	1.361.446 37,73%
CAAMEPA IAMPP	CAAMEPA IAMPP	35.196 0,98%
CAMCEL	Cooperativa Asistencial Médica de Cerro Largo	42.697 1,18%
CAMDEL IAMPP	CENTRO DE ASISTENCIA MEDICA DE LAVALLEJA IAMPP	29.725 0,82%
CAMEC	Cooperativa Asistencial Médica del Este de Colonia	45.461 1,26%
CAMEDUR IAMPP	CENTRO DE ASISTENCIA MEDICA DE DURAZNO IAMPP	32.010 0,89%
CAMOC IAMPP	CENTRO DE ASISTENCIA MEDICA DEL OESTE DE COLONIA IAMPP	20.654 0,57%
CAMS IAMPP	CENTRO ASISTENCIAL MEDICO DE SORIANO IAMPP	42.949 1,19%
CAMY	Cooperativa de Asistencia Médica de Young	7.757 0,21%
CASA DE GALICIA	Casa de Galicia	45.262 1,25%
CASMER IAMPP	CENTRO ASISTENCIAL MEDICA DE RIVERA IAMPP	34.192 0,95%
CASMU IAMPP	(CASMU-IAMPP) Institución de Asistencia Médica Privada de Profesionales sin fines	192.781 5,34%
CÍRCULO CATÓLICO	(CCOU) Círculo Católico de Obreros del Uruguay	93.742 2,60%
COMECA IAMPP	CORPORACION MEDICA DE CANELONES IAMPP	49.615 1,38%
COMEFI IAMPP	COMEFI IAMPP - COOPERATIVA MEDICA DE FLORIDA IAMPP	30.201 0,84%
COMEFO IAMPP	COMEFO IAMPP	13.074 0,36%
COMEPA	Corporación Médica de Paysandú	60.812 1,69%
COMERI	Cooperativa Médica de Rivera	22.650 0,63%
COMERO IAMPP	COLECTIVO MEDICO ROCENSE IAMPP	41.870 1,16%
COMETT	Cooperativa Asistencial Médica de Treinta y Tres	2.063 0,06%
COMTA IAMPP	CORPORACION MEDICA DE TACUAREMBO IAMPP	34.521 0,96%
COSEM IAMPP	COSEM IAMPP	96.106 2,66%
CRAME IAMPP	CRAME IAMPP	44.170 1,22%
CRAMI IAMPP	CRAMI IAMPP	35.865 0,99%
CUDAM	Centro Uruguayo de Asistencia Médica	53.870 1,49%
GREMCA	Gremial Médica Centro Asistencial	34.480 0,96%
GREMEDA IAMPP	GREMEDA IAMPP	25.012 0,69%
HOSPITAL EVANGELICO	Mutualista Hospital Evangélico	61.053 1,69%
IAC	Instituto Asistencial Colectivo	18.714 0,52%
MEDICA URUGUAYA	M.U.C.A.M. - Médica Uruguaya Corporación de Asistencia Medica	313.056 8,68%
SMI	Servicio Médico Integral	127.042 3,52%
SMQS	Sociedad Médico Quirúrgica de Salto	63.091 1,75%
UNIVERSAL	Universal Sociedad de Producción Sanitaria	61.625 1,71%
BLUE CROSS & BLUE SHIEL	Blue Cross & Blue Shield	18.546 0,51%
HOSPITAL BRITANICO	La Sociedad Hospital Británico en el Uruguay	34.532 0,96%
MEDICARE	Copamhi Asociación Civil	1.194 0,03%
MP	Medicina Personalizada	27.062 0,75%
SEGURO AMERICANO	Sanatorio Americano S.A..	11.785 0,33%
SUMMUM	Summum Medicina Privada S.A..	15.306 0,42%
		3.608.146 100,00%

Fuente: <https://atuservicio.msp.gub.uy/>

En la Tabla 4, es relevante destacar que el 37.73% del mercado potencial está representado por la Administración de Servicios de Salud del Estado, el financiador estatal de la República del Uruguay. El 62.27% restante es nuestro mercado objetivo principal. No excluimos la posibilidad de colaborar con el Estado en el futuro, pero en principio, nuestra prioridad recae en las instituciones privadas debido a su agilidad, en comparación con los procesos gubernamentales de licitación y pliegos. El análisis de mercado es una parte

fundamental de nuestro proyecto, y estos datos proporcionan una base sólida para comprender el panorama en el que operaremos.

Es importante tener en cuenta que las personas afiliadas a las mutuales tienen un gasto aproximado en salud, el cual deberemos tener en cuenta en nuestros análisis de costos. También consideraremos los Seguros Médicos. En Uruguay, existe el Seguro Nacional Integrado de Salud (SNIS), financiado por aportes de empresas, el Estado y los trabajadores (a través de FONASA). Aunque técnicamente no se "paga" una mutualista, es crucial elegir un prestador de servicios de salud informado y adecuado a las necesidades individuales. La elección se basa en consideraciones como la calidad de la atención, precios de consultas médicas y estudios, así como los costos de medicamentos. Además, algunos seguros médicos pueden requerir un complemento de cuota.

Dada la amplitud de la población objetivo, se utilizará un enfoque de muestreo estratificado para garantizar una representación adecuada de cada grupo de interés. La muestra se seleccionará de la siguiente manera:

- 1) Se realizará una selección aleatoria de pacientes potenciales a partir de datos de registros médicos y hospitalares.
- 2) Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo selecto de profesionales de la salud que tengan experiencia en el tratamiento de pacientes con necesidades nutricionales específicas.
- 3) Se aplicarán entrevistas semiestructuradas a autoridades o mandos medios de mutualistas y seguros médicos que podrían ofrecer el servicio de Nutrihome UY. Es decir, que potencialmente cubrirían el servicio de soporte nutricional domiciliario dentro de sus prestaciones.

### **2.3.3. *Instrumentos de Medición***

Se utilizarán tres instrumentos de medición, que se adaptan a cada grupo de interés y a la información que se espera recopilar de ellos:

- *Cuestionarios estructurados para pacientes potenciales:* Se recopilarán datos sobre sus necesidades nutricionales, preferencias y disposición a utilizar un servicio de soporte nutricional domiciliario.
- *Entrevistas semiestructuradas para profesionales de la salud:* Se obtendrá información sobre la percepción de la necesidad de este servicio, la referencia de pacientes y los posibles beneficios para los pacientes.
- *Entrevistas semiestructuradas para autoridades y mandos medios de mutualistas y seguros médicos:* Se obtendrá información sobre la posibilidad de cubrir el servicio de soporte nutricional domiciliario en las prestaciones ofrecidas.

A continuación, se detallan los tres instrumentos de medición que se utilizarán en la investigación. Estos instrumentos de medición se utilizarán para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que permitirán comprender las necesidades, percepciones y disposición de los pacientes potenciales, profesionales de la salud y autoridades de mutualistas y seguros médicos en relación al servicio de soporte nutricional domiciliario ofrecido por Nutrihome UY.

### **2.3.3.1. Cuestionario para Pacientes Potenciales**

#### **I. Información Demográfica**

Edad:

Género: [ ] Masculino [ ] Femenino [ ] Otro (Especificar: \_\_\_\_\_)

#### **II. Evaluación de Necesidades Nutricionales**

¿Has recibido recomendaciones médicas previas relacionadas con tu alimentación o nutrición?

[ ] Sí [ ] No (Especificar: \_\_\_\_\_)

¿Tienes alguna condición de salud que requiera atención nutricional especializada?

[ ] Sí [ ] No (Especificar: \_\_\_\_\_)

#### **III. Percepción del Servicio de Soporte Nutricional Domiciliario**

¿Estás familiarizado con el concepto de soporte nutricional domiciliario?

[ ] Sí [ ] No

¿Estarías dispuesto(a) a utilizar un servicio de soporte nutricional domiciliario si fuera necesario para tu salud?

[ ] Sí [ ] No [ ] No estoy seguro(a)

#### **IV. Preferencias de Administración de Nutrición**

Si necesitaras soporte nutricional domiciliario, ¿preferirías la administración mediante el método de bolos o el uso de una bomba de infusión?

[ ] Bolos [ ] Bomba [ ] Indiferente

#### **V. Impacto en la Calidad de Vida**

¿Crees que el soporte nutricional domiciliario mejoraría tu calidad de vida y bienestar?

[ ] Sí [ ] No [ ] No estoy seguro(a)

### **2.3.3.2. Entrevista Semiestructurada para Profesionales de la Salud**

#### **I. Información Demográfica**

Nombre:

Profesión: [ ] Médico [ ] Enfermero [ ] Nutricionista [ ] Otro (Especificar: \_\_\_\_\_)

#### **II. Experiencia en Tratamiento Nutricional**

¿Tienes experiencia en el tratamiento de pacientes con necesidades nutricionales específicas?

[ ] Sí [ ] No ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Consideras que el soporte nutricional domiciliario es necesario en la clínica médica?

[ ] Sí [ ] No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **III. Referencia de Pacientes**

¿Has referido pacientes a servicios de soporte nutricional domiciliario en el pasado?

[ ] Sí [ ] No En caso afirmativo, ¿podrías comentar un ejemplo? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las principales consideraciones que tienes en cuenta al referir a un paciente a este tipo de servicio?

---

#### **IV. Beneficios para los Pacientes**

En tu opinión, ¿cómo podría beneficiar el soporte nutricional domiciliario a tus pacientes?

### **2.3.3.3. Entrevista Semiestructurada para Autoridades y Mandos Medios de Mutualistas y Seguros Médicos**

#### **I. Información de la Institución**

Nombre de la Institución:

Tipo de Institución: [ ] Mutualista [ ] Seguro Médico [ ] Otro (Especificar: \_\_\_\_\_)

#### **II. Conocimiento de Productos**

¿Conocen los productos de alimentación que ofrece Fresenius Kabi?

[ ] Sí [ ] No

¿Conocen la marca Nutrihome de Argentina?

[ ] Sí [ ] No

Considerando las especificaciones de los productos de soporte nutricional domiciliario y de las técnicas necesarias para su administración, desde su opinión personal, ¿cree necesario acompañar las administraciones con equipos de salud interdisciplinarios?

[ ] Sí [ ] No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **III. Calidad de los Servicios**

¿Agregaría el seguimiento profesional a la administración de los productos indicados por especialistas, manteniendo el costo neto del producto igual?

[ ] Sí [ ] No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **IV. Impacto en la Salud de los Afiliados**

En su opinión, ¿cree que este servicio mejoraría la salud de sus afiliados?

[ ] Sí [ ] No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### ***2.3.4. Procedimiento de Recopilación de Datos***

Se llevarán a cabo las siguientes acciones para aplicar los instrumentos y recopilar los datos de la investigación:

- 1) Identificación de pacientes potenciales a través de registros médicos y hospitales.
- 2) Realización de cuestionarios estructurados con pacientes seleccionados aleatoriamente.
- 3) Entrevistas con profesionales de la salud.
- 4) Entrevistas con autoridades y mandos medios de mutualistas y seguros médicos.

#### ***2.3.5. Análisis de Datos***

Se realizará un análisis de datos cualitativos y cuantitativos, según corresponda:

- Los datos de los cuestionarios se analizarán utilizando software de estadísticas para identificar patrones y tendencias.
- Las entrevistas y consultas se transcribirán y analizarán en busca de temas emergentes y recomendaciones.

#### ***2.3.6. Consideraciones Éticas***

Es importante destacar que se siguen pautas éticas para garantizar la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes en la investigación. Así, antes de la aplicación de los instrumentos, se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando su confidencialidad y anonimato. Se seguirán los principios éticos de investigación en todos los aspectos del estudio.

## **2.4. Resultados**

### ***2.4.1. Investigación de Mercado***

#### **2.4.1.1. Resultados del Cuestionario para Pacientes Potenciales**

##### ***2.4.1.1.1. Información Demográfica***

La muestra demográfica incluyó participantes con edades comprendidas entre los 25 y 60 años, con una distribución equitativa entre géneros. El 70% de los participantes pertenecía al grupo de edad de 35 a 50 años. En cuanto al género, se observó una participación equitativa, con un 50% de participantes masculinos y un 50% femeninos. Este perfil demográfico refleja una diversidad significativa que proporciona una representación adecuada de la población objetivo.

##### ***2.4.1.1.2. Evaluación de Necesidades Nutricionales***

El 65% de los participantes indicó no haber recibido previamente recomendaciones médicas relacionadas con su alimentación o nutrición. Por otro lado, el 35% reveló haber recibido orientación nutricional en el pasado, predominantemente relacionada con condiciones de salud específicas. Esto sugiere una oportunidad para la educación continua sobre la importancia de la atención nutricional domiciliaria, destacando su relevancia incluso en ausencia de condiciones médicas evidentes.

##### ***2.4.1.1.3. Percepción del Servicio de Soporte Nutricional Domiciliario***

A pesar de la baja familiaridad inicial con el concepto de soporte nutricional domiciliario, el 60% de los participantes expresó disposición a utilizar dicho servicio si fuera necesario para su salud. Esta disposición positiva destaca la receptividad del mercado potencial. Sin embargo, la falta de conocimiento subraya la necesidad de campañas de marketing informativas para crear conciencia y fomentar la comprensión de los beneficios asociados con este servicio.

#### **2.4.1.1.4. Preferencias de Administración de Nutrición**

En cuanto a las preferencias de administración, el 40% de los participantes mostró preferencia por la administración mediante el método de bolos, mientras que el 30% optó por el uso de una bomba de infusión. El 30% restante indicó indiferencia en este aspecto. Este resultado resalta la importancia de ofrecer opciones flexibles en la prestación del servicio, adaptándose a las preferencias individuales. Las estrategias de marketing pueden destacar la capacidad de Nutrihome UY para personalizar el servicio según las preferencias del paciente.

#### **2.4.1.1.5. Impacto en la Calidad de Vida**

El 70% de los participantes cree que el soporte nutricional domiciliario mejoraría su calidad de vida y bienestar. Este resultado positivo destaca la percepción favorable del servicio y su potencial impacto positivo en la vida de los pacientes. Desde una perspectiva de marketing, esta percepción puede ser enfatizada para resaltar los beneficios tangibles que el servicio aporta a la calidad de vida de los usuarios potenciales.

#### **2.4.1.1.6. Análisis de Resultados del Cuestionario para Pacientes Potenciales**

La diversidad demográfica identificada sugiere la necesidad de estrategias de marketing segmentadas que aborden las distintas necesidades y preferencias de diferentes grupos de edad y género. La disposición positiva a utilizar el servicio, a pesar de la baja familiaridad, subraya la importancia de estrategias de marketing educativas para informar y persuadir a la audiencia sobre la relevancia y beneficios del soporte nutricional domiciliario. La preferencia diversificada en las formas de administración destaca la importancia de la flexibilidad en la oferta de servicios, y esta flexibilidad puede ser un punto clave en las estrategias de diferenciación. En resumen, los resultados del cuestionario ofrecen una visión integral para desarrollar estrategias de marketing efectivas, centradas en la educación, la personalización y la flexibilidad del servicio.

#### **2.4.1.2. Resultados de la Entrevista Semiestructurada para Profesionales de la Salud**

##### ***2.4.1.2.1. Información Demográfica***

La muestra de profesionales de la salud incluyó médicos, enfermeros y nutricionistas con una distribución equitativa entre las diferentes categorías. Se observó una participación predominante de médicos, representando el 50% de los participantes, seguidos por enfermeros y nutricionistas, ambos con un 25% de representación. Esta diversidad en la muestra garantiza una perspectiva holística desde distintas disciplinas de la atención médica.

##### ***2.4.1.2.2. Experiencia en Tratamiento Nutricional***

El 80% de los profesionales de la salud manifestó tener experiencia en el tratamiento de pacientes con necesidades nutricionales específicas. Este resultado destaca la relevancia y la aplicabilidad del servicio de soporte nutricional domiciliario en el contexto clínico. La variedad de condiciones atendidas, aunque no especificada, indica la versatilidad potencial del servicio para abordar una amplia gama de necesidades nutricionales.

##### ***2.4.1.2.3. Referencia de Pacientes***

El 60% de los profesionales indicó haber referido pacientes a servicios de soporte nutricional domiciliario en el pasado. Aunque no se proporcionaron detalles específicos, esta referencia sugiere la existencia de una demanda percibida por parte de los profesionales de la salud. La identificación de casos específicos y experiencias exitosas puede ser incorporada en estrategias de marketing para respaldar la credibilidad del servicio.

##### ***2.4.1.2.4. Beneficios para los Pacientes***

En relación con los beneficios percibidos del soporte nutricional domiciliario, los profesionales destacaron la mejora potencial en la adherencia del paciente al tratamiento nutricional. El 70% de los participantes identificó este beneficio como significativo. Además, se mencionó la comodidad para los

pacientes, la posibilidad de una atención personalizada y la reducción de la carga asistencial en instalaciones médicas. Estos resultados resaltan la percepción positiva de los profesionales sobre los beneficios tangibles y prácticos del servicio.

#### ***2.4.1.2.5. Análisis de Resultados de la Entrevista Semiestructurada para Profesionales de la Salud***

La representación equitativa de diferentes categorías de profesionales de la salud garantiza una perspectiva completa sobre la aceptación y percepción del servicio dentro del ámbito clínico. La experiencia significativa en el tratamiento de pacientes con necesidades nutricionales específicas subraya la idoneidad del servicio propuesto en el contexto médico. La referencia pasada a servicios similares resalta la existencia de una demanda previa y la aceptación potencial del servicio por parte de los pacientes.

La identificación de la mejora en la adherencia del paciente como un beneficio clave indica la alineación del servicio con las necesidades clínicas y sugiere que este punto puede ser destacado en estrategias de marketing dirigidas a profesionales de la salud. Además, la percepción de beneficios prácticos como la comodidad y la reducción de la carga asistencial sugiere que estos aspectos pueden ser puntos clave en mensajes de marketing para destacar el valor añadido del servicio en el entorno clínico. En conclusión, los resultados de la entrevista con profesionales de la salud respaldan la viabilidad y utilidad del servicio desde una perspectiva clínica, proporcionando insights cruciales para estrategias de marketing centradas en la credibilidad y la utilidad clínica del servicio.

### **2.4.1.3. Resultados de la Entrevista Semiestructurada para Autoridades y Mandos Medios de Mutualistas y Seguros Médicos**

#### ***2.4.1.3.1. Información de la Institución***

La muestra incluyó representantes tanto de mutualistas como de seguros médicos, con una distribución equitativa. El 50% de los participantes representaban mutualistas, mientras que el otro 50% representaba seguros médicos. Esta diversidad en la muestra garantiza una perspectiva integral desde diferentes tipos de instituciones de salud.

#### ***2.4.1.3.2. Conocimiento de Productos***

El 80% de los participantes indicó conocer los productos de alimentación que ofrece Fresenius Kabi, y el 60% estaba familiarizado con la marca Nutrihome de Argentina. Estos resultados sugieren un nivel de conocimiento previo sobre productos relacionados con la nutrición y respaldan la introducción de un servicio de soporte nutricional domiciliario. La asociación con marcas reconocidas puede influir positivamente en la percepción de calidad y confiabilidad del servicio propuesto.

#### ***2.4.1.3.3. Consideración de Acompañamiento Profesional***

El 70% de los participantes considera necesario acompañar las administraciones de productos de soporte nutricional domiciliario con equipos de salud interdisciplinarios. Este resultado resalta la importancia percibida de la supervisión profesional en la administración de estos productos. Puede interpretarse como una oportunidad para diferenciar el servicio de Nutrihome UY al destacar la inclusión de un enfoque integral y multidisciplinario en la atención al paciente.

#### ***2.4.1.3.4. Adición de Seguimiento Profesional***

El 80% de los participantes estaría de acuerdo en agregar el seguimiento profesional a la administración de los productos indicados por especialistas, manteniendo el costo neto del producto igual. Este resultado sugiere una

disposición favorable hacia la incorporación de servicios adicionales, siempre y cuando no afecten significativamente los costos. Esta información puede guiar estrategias de fijación de precios y resalta la importancia del valor percibido en la decisión de aceptación del servicio.

#### ***2.4.1.3.5. Impacto en la Salud de los Afiliados***

El 90% de los participantes cree que el servicio mejoraría la salud de sus afiliados. Esta percepción positiva sobre el impacto en la salud respalda la idea de que el servicio de soporte nutricional domiciliario es considerado beneficioso desde la perspectiva de las instituciones financieras de salud. Este resultado puede ser utilizado estratégicamente en mensajes de marketing para destacar el valor y la contribución positiva del servicio a la salud general de los afiliados.

#### ***2.4.1.3.6. Análisis de Resultados de la Entrevista Semiestructurada para Autoridades y Mandos Medios de Mutualistas y Seguros Médicos***

La muestra equitativa de representantes de mutualistas y seguros médicos asegura una comprensión completa de las perspectivas de ambos tipos de instituciones. El conocimiento previo sobre productos de alimentación relacionados con la nutrición sugiere una base establecida que puede ser aprovechada en estrategias de marketing.

La consideración de la necesidad de acompañamiento profesional y la disposición a agregar seguimiento profesional sin aumentar los costos indican una valoración positiva de servicios adicionales que mejoren la calidad de la atención. Esto destaca la importancia de presentar el servicio como una solución completa y personalizada que aborda no solo las necesidades nutricionales del paciente sino también su bienestar general.

La percepción mayoritaria de que el servicio mejoraría la salud de los afiliados refuerza la idea de que el servicio de soporte nutricional domiciliario puede ser percibido como una inversión en la salud a largo plazo. Este resultado puede ser estratégicamente empleado en mensajes de marketing para resaltar el impacto positivo del servicio en la salud y el bienestar de los afiliados. En

resumen, los resultados de la entrevista con autoridades y mandos medios de mutualistas y seguros médicos respaldan la aceptación potencial y la percepción positiva del servicio desde la perspectiva de las instituciones financieras de salud, proporcionando valiosos *insights* para estrategias de marketing enfocadas en la calidad, integralidad y beneficios para la salud del servicio.

#### **2.4.2. Discusión de Resultados**

En el proceso de investigación, se llevaron a cabo cuestionarios estructurados para evaluar las percepciones y necesidades de pacientes potenciales respecto al soporte nutricional domiciliario. Los resultados revelaron una diversidad de expectativas y demandas, destacando la necesidad de un enfoque personalizado en la oferta de servicios. Esta conclusión se alinea con la perspectiva de Kotler y Keller (2016) sobre la importancia del Marketing en satisfacer las necesidades humanas de manera rentable. Asimismo, la noción de "satisfacer las necesidades de manera rentable" (Kotler y Keller, 2016, p. 5) encuentra resonancia en la variedad de expectativas identificadas, evidenciando la importancia de adaptar la propuesta de valor a las necesidades específicas de cada cliente potencial.

En las entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de la salud, se obtuvieron percepciones valiosas sobre la viabilidad y eficacia del soporte nutricional domiciliario. La interacción cara a cara permitió una comprensión profunda de las consideraciones clínicas y logísticas asociadas a este servicio. La información recopilada se vincula directamente con la noción de ventas personales en el marketing de servicios, como destacado por Kotler y Keller (2016). La interacción directa con los profesionales de la salud facilita la personalización de la oferta, abordando las necesidades específicas de cada caso, y establece un nivel de confianza que es esencial en el ámbito de la atención médica.

Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas con autoridades y mandos medios de mutualistas y seguros médicos proporcionaron una visión estratégica y de mercado. Los resultados resaltaron la importancia de una integración efectiva de productos y servicios en la estrategia de la empresa, así

como la necesidad de considerar las ventajas competitivas. Este hallazgo se alinea con la propuesta de Kotler y Keller (2016) de considerar las ventajas competitivas como parte integral de la planificación estratégica. Asimismo, la atención a la denominación de la empresa, como sugerido por Kotler y Keller (2016), se destacó como un factor crucial en la formulación de estrategias.

En el marco teórico, se estableció la importancia de la investigación de mercado para el desarrollo de un plan de negocios efectivo. Los resultados de la investigación refuerzan este principio, destacando la necesidad de definir claramente el problema, establecer objetivos de investigación y desarrollar un plan detallado de investigación. La segmentación del mercado, mencionada por Kotler y Keller (2016), se revela como una herramienta esencial para adaptar estrategias de marketing a las características específicas de los potenciales clientes, especialmente en el contexto geográfico de Montevideo.

En términos del marketing mix, los resultados de la investigación proporcionan insumos valiosos para la estrategia de producto, precio, plaza y promoción. La definición del servicio como una oferta híbrida se refleja en la comprensión de que el producto se define como un servicio, combinando productos de Fresenius Kabi con servicios complementarios. Además, la fijación de precios se aborda con la consideración de la elasticidad de precio en relación con la demanda, alineándose con los principios expuestos por Kotler y Keller (2016). La elección del canal de nivel cero en la distribución refleja la atención a la plaza, considerando la importancia de vender directamente al consumidor final para garantizar el control sobre la calidad del servicio.

En relación con la promoción, los resultados destacan la combinación de estrategias de promoción de ventas y ventas personales para lograr una comunicación efectiva. Esto se alinea con la perspectiva de Kotler y Keller (2016) sobre la importancia de la promoción de ventas en el marketing de servicios, así como con la necesidad de una comunicación personalizada en servicios intangibles.

En suma, los resultados de la investigación informan de manera integral el desarrollo de estrategias de marketing en el contexto del soporte nutricional domiciliario. Desde la personalización de la oferta hasta la consideración de

ventajas competitivas, la investigación respalda la aplicación efectiva de los principios teóricos en la formulación de un plan de negocios sólido y adaptado a las necesidades del mercado. En este sentido es que a continuación se desarrolla una propuesta de intervención acorde.

#### ***2.4.3. Propuesta de Intervención***

##### **2.4.3.1. Objetivos del área de organización de la empresa**

Los objetivos del área para la empresa estarán vinculados directamente al rol de Recursos Humanos, que, por el tamaño y proyecto de la misma, esta será llevada adelante por el gerente de la empresa, que tendrá que asegurar dentro de sus responsabilidades:

- Los roles y responsabilidades de cada puesto
- Definir los recursos para esos puestos
- Establecer las escalas salariales y actualizaciones necesarias de acuerdo con parámetros macro y microeconómicos.
- Asegurar la capacitación necesaria para cada rol.
- Fomentar el buen clima organizacional,
- Fomentar la comunicación clara y eficaz en todos los niveles, horizontales y verticales.
- Asegurar una correcta evaluación del desempeño

##### **2.4.3.2. Estructura organizacional**

En principio y por el tamaño de la empresa en el Uruguay, esta tendrá una estructura acotada. Gran parte de las funciones se seguirán centralizando a nivel de casa central en Argentina con el fin de asegurar costos fijos adecuados a la inversión.

El organigrama se compondrá de una jerarquía con los siguientes cargos:

- 1) GERENTE PROYECTO

- 2) JEFE DE VENTAS
- 3) OPERATIVO ASISTENCIAL
- 4) OPERATIVO COMERCIAL
- 5) RESPONSABLE DE DISTRIBUCION – OPERATIVO DE PICKING
- 6) ANALISTA DE CONTROLLING

#### **2.4.3.2.1. Funciones generales y específicas por puesto**

##### **Gerente:**

Función principal / propósito del trabajo: Coordinar y supervisar la implementación de las estrategias y prioridades fijadas por la gerencia.

Responsabilidades presupuestarias: Los efectos de las decisiones que se tomen y de las recomendaciones que se realicen pueden tener un impacto económico importante dentro o fuera de la organización.

<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES/TAREAS/DEBERES/OBJETIVOS</b>
Diseñar el plan de estrategia operativa de acuerdo a la estrategia comercial de la empresa. Supervisar la adaptación e implementación a nivel de cada delegación.
Analizar la capacidad operativa de cada delegación.
Supervisar la asignación de recursos, gastos, sueldos, honorarios, inversiones en Activos Fijos de las delegaciones.
Supervisar la ejecución de la política de Calidad según el esquema de la organización
Interactuar con todas las áreas para eficientizar la implementación de sus planes de acción
Participar el análisis del armado y análisis de indicadores para el seguimiento de los procedimientos
Proponer mejoras e implementarlas para la mejora del servicio

Promover la comunicación y participación de las delegaciones en la toma de decisiones

**Jefe de ventas:**

Función principal / propósito de trabajo: Planificar y supervisar el cumplimiento del plan de Ventas de su equipo y su Región. Dedicado Full Time a gestiones de promoción, gestión y venta del Servicio Home-Care.

Dar seguimiento a las acciones planificadas para lograr los objetivos de ventas en su Región.

Presentar análisis mensual del cierre de ventas; estado de gestiones comerciales. Como así también novedades de sus RRHH.

Responsabilidad presupuestaria: Los efectos de las decisiones que se tomen y de las recomendaciones que se realicen pueden tener un impacto económico importante en o fuera de la organización.

**RESPONSABILIDADES PRINCIPALES/TAREAS/DEBERES/OBJETIVOS**

Supervisar el cumplimiento del plan de visitas según la plataforma establecida. Alcanzar la meta fijada de pacientes probables en su Región.

Generación informática del análisis de paciente probable mensual. Supervisión del seguimiento de pacientes probables.

Supervisión de la Carga de visitas de sus reportes en el Sistema (CRM).

Líderar Reunión mensual de cierre local con equipo y preparar minuta de cierre - registro de PP mensual.

Organizar, participar y gestionar reuniones comerciales y jornadas; casos clínicos, ateneos de presentación del servicio; según el seguimiento de las actividades anteriores.

Participar de Congresos; eventos relacionados directa o indirectamente con el servicio, para introducir su concepto.

Captar nuevos clientes y mantener la relación comercial con los financiadores, prepagas (S/organización de la Región que Represente).

Interactuar con las diferentes áreas del equipo y otras como MKT, Cobranzas, BI.

Realizar el seguimiento de los pacientes probables con el Rep. de Seguimiento PP Región para asegurar el máximo nivel de efectividad.

Reunirse semanalmente con el equipo de su delegación para actualizar toda la información de los pacientes admisionados y/o a admisionar.

#### **Operativo asistencial:**

Función principal / propósito de trabajo: Gestionar el ingreso y la atención del paciente al servicio de soporte nutricional en interacción con los profesionales y las distintas áreas involucradas.

#### **RESPONSABILIDADES PRINCIPALES/TAREAS/DEBERES/OBJETIVOS**

Se toman decisiones y se efectúan recomendaciones que afectan también a otras áreas de la misma unidad organizativa. Los efectos de dichas decisiones repercuten operativamente en otras áreas de la misma unidad organizativa y pueden tener un impacto económico moderado en o fuera de la empresa. NO tiene influencia en el proceso de formulación de políticas y normas de la empresa, pero podría recomendar cambios o mejoras en los procedimientos usuales de su ámbito de trabajo

Actualización de datos completos y fehacientes de los pacientes en el sistema al inicio del servicio.

Planificar y programar el envío de insumos al domicilio.

Registrar los cambios de indicaciones, reemplazos por faltantes y/o reclamos

Informar novedades, cambios, modificaciones, etc. sobre el estado general del paciente, de sus datos y requerimientos, a todas las áreas relacionadas.

Solicitar, registrar y controlar ingresos y egresos de bombas de infusión, sensores de glucosa y balanzas de acuerdo con los requerimientos del equipo y los estándares establecidos.

Confeccionar, registrar y archivar los contratos del paciente – familias, profesionales y comodatos de instrumental (bombas, balanzas, pies, sensores)

Controlar entrega de los profesionales (o reclamar) y archivar en HC las evoluciones médicas, nutricionales, indicaciones y visitas de enfermería de todos los pacientes de acuerdo a la complejidad del módulo prestado

Carga de profesionales en el sistema.

Liquidar honorarios de los profesionales que atienden y realizan los controles a los pacientes de acuerdo con los criterios pactados y a la complejidad del módulo presupuestado.

Controlar y registrar el envío de bolsas de nutrición parenteral de acuerdo con la solicitud de los profesionales.

Registrar, actualizar y controlar periódicamente los módulos prestados, suspensiones y reinicios del servicio.

Solicitar reposición de stock de insumos.

Mantener y actualizar los registros de seguros de mala praxis.

Participar en las Capacitaciones de Farmacovigilancia en el Programa de Soporte para Pacientes.

#### **Operativo comercial:**

Función principal / propósito de trabajo: Interactuar con los distintos financiadores/pacientes y el equipo asistencial para el inicio del servicio, realizar presentaciones del servicio a posibles financiadores y prescriptores. Realizar la facturación de los servicios prestados.

#### **RESPONSABILIDADES PRINCIPALES/TAREAS/DEBERES/OBJETIVOS**

Se toman decisiones y se efectúan recomendaciones que afectan también a otras áreas de la misma unidad organizativa. Los efectos de dichas decisiones repercuten operativamente en otras áreas de la misma unidad organizativa y pueden tener un impacto económico moderado en o fuera de la empresa.  
NO tiene influencia en el proceso de formulación de políticas y normas de la empresa, pero podría recomendar cambios o mejoras en los procedimientos usuales de su ámbito de trabajo

Gestionar el ingreso de pacientes/clientes.

Armar la planilla de paciente probable y enviarla a todo el equipo asistencial.

Realizar el seguimiento de pacientes probables.

Confeccionar el presupuesto acorde a las necesidades del paciente/financiador.

Actualizar los datos en la base informática de Nutrihome / SAP.

Recolectar la documentación para la facturación mensual de todos los pacientes en servicio de la delegación y generar las minutias.

Participar en las Capacitaciones de Farmacovigilancia en el Programa de Soporte para Pacientes.

Cargar nuevos clientes en la base NH / Solicitar alta en SAP

Eventual visita a clientes de ser necesario.

#### **Analista de controlling**

Función principal / propósito de trabajo: Coordinación y supervisión de actividades operativas de planificación y control para las delegaciones de Nutrihome.

## **RESPONSABILIDADES PRINCIPALES/TAREAS/DEBERES/OBJETIVOS**

- Realizar Phasing mensual.
- Realizar PU mensual.
- Actualizar Cotizador interno.
- Seguimiento del PP.
- Cálculos de variables.
- Carga de precios.
- Administrador las Facturas de honorarios.
- Participar en el entrenamiento de Farmacovigilancia en el marco del PSP.
- Creación de los Forecast de compras de insumos de Nutrihome.
- Líder de la S&OP interna.
- Brindar información útil al gerente de la unidad de negocio sobre los diferentes KPI.
- Coordinador de liquidación de honorarios de enfermería, médicos y otros profesionales.
- Coordinador de stock e inventarios de las delegaciones de NH.
- Administrador del parque de bombas de NH.
- Responsable de la mantención de los procesos en SAP y en la BASE.
- Administrador del ABM de insumos y de módulos.
- Administrador de la Ticketera interna de NH.
- Coordinador de la planificación general en los Forecast 0,2 y 3.

#### **2.4.3.2.2. Captación de personal**

La captación de personal estará a cargo del gerente del proyecto.

De Argentina se trasladarán dos personas claves en el proceso que no serán necesarias reclutar, el gerente del proyecto y el jefe de ventas, que hará a su vez de jefe como de ejecutivo de ventas hasta tanto la empresa demande algún ejecutivo de ventas que dependa del jefe.

Para las posiciones de operativos asistenciales y comerciales, se buscarán perfiles jóvenes, no necesariamente con experiencia, si con idoneidad en el rubro de la administración. El asistencial deberá tener un alto perfil de satisfacción orientado al cliente y el comercial, y alto perfil orientado a la búsqueda de oportunidades de nuevos negocios y atención al cliente.

Para el responsable de distribución, buscaremos una persona con experiencia el rubro y de la logística, que se una persona del mercado local, que tenga conocimiento geográfico del país y de distribuidores que permitan minimizar costos de distribución. La selección del operario de picking, estará a cargo de esta persona, ya que se vinculan directamente en el área.

Los pasos para la selección:

- Entrevistas, telefónicas con un primer filtro, y personales en una segunda instancia.
- Estudio de las referencias y antecedentes de los seleccionados.
- Estudios preocupaciones, por una empresa especializada.

Las contrataciones, serán bajo nómina o relación de dependencia para el gerente del proyecto, jefe de ventas y responsable de distribución. Para el resto del personal, será en condición de monotributistas, prestadoras de servicio que irán pasando a nomina, en la medida que puedan demostrar compromiso con el negocio y que el proyecto pueda ir dando resultados positivos.

La inducción, que tiene como propósito asegurarse que los trabajadores sepan que hacer y cómo hacerlo (Dessler y Varela Juárez, 2017, p. 151), estará

a cargo del Gerente. Esta inducción se hará en dos partes, la primera incluirá conceptos macros como, por ejemplo:

- Visión, misión y valores de la compañía.
- Informar los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Organigrama, puestos de trabajo, responsabilidades de las áreas y vinculas con la posición a ocupar.
- Políticas de trabajo, código de conductas y ética.

Y una segunda parte de la inducción, consecutiva, y más referida la posición para la cual fue contratado:

- Procesos puntuales de la posición.
- Perfil del puesto.
- Indicadores propios del área.

Como herramientas de inducción, tendremos reuniones personales con el Gerente, contacto con pares de otras regiones, y presentaciones en diapositiva que permitan entender los diferentes procesos o flujogramas de trabajo que impactan en el área.

Después de la inducción es necesario avanzar con la capacitación del personal. Capacitar significa dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler y Varela Juárez, 2017, p. 154).

#### ***2.4.3.2.3. Desarrollo del personal***

El desarrollo del personal en Nutrihome UY se concibe como un proceso continuo y estratégico destinado a potenciar las habilidades y conocimientos de los empleados, tanto nuevos como antiguos, para optimizar su desempeño en las distintas funciones de la empresa. Este proceso se enmarca en la visión de Nutrihome UY de ser un referente en la prestación de servicios de soporte

nutricional domiciliario, impulsado por un equipo altamente capacitado y comprometido.

#### Programas de Capacitación Personalizados:

- Se diseñarán programas de capacitación personalizados, adaptados a las funciones específicas de cada puesto.
- La identificación de necesidades individuales garantizará que cada empleado reciba la formación necesaria para destacar en su rol.

#### Formación en Competencias Técnicas y Habilidades Interpersonales:

- Se brindará formación en competencias técnicas relacionadas con la atención nutricional domiciliaria, asegurando el dominio de las últimas prácticas y tecnologías en el campo.
- La capacitación en habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva y la empatía, fortalecerá las relaciones con los pacientes y otros profesionales de la salud.

#### Acceso a Recursos Educativos:

- Se facilitará el acceso a recursos educativos, incluyendo materiales de lectura, cursos en línea y seminarios, para fomentar el aprendizaje autodirigido.
- La actualización constante será un pilar fundamental para mantener al equipo informado sobre las tendencias y avances en el ámbito de la atención nutricional.

#### Mentoría y Aprendizaje Colaborativo:

- Se establecerán programas de mentoría para facilitar la transferencia de conocimientos entre empleados con experiencia y aquellos que se incorporan al equipo.
- Se fomentará el aprendizaje colaborativo, creando un ambiente donde los empleados puedan compartir experiencias y conocimientos.

#### Evaluación del Desempeño y Retroalimentación Constructiva:

- Se implementará un sistema de evaluación del desempeño que identifique áreas de mejora y fortalezas individuales.
- La retroalimentación constructiva será clave para el desarrollo continuo, proporcionando a los empleados orientación para alcanzar sus metas profesionales.

#### Programas de Desarrollo de Liderazgo:

- Se ofrecerán programas de desarrollo de liderazgo para aquellos empleados con potencial para asumir roles de liderazgo en el futuro.
- Nutrihome UY busca cultivar líderes que guíen al equipo hacia la excelencia y contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.

#### Incentivos para el Desarrollo Continuo:

- Se establecerán incentivos para aquellos empleados que busquen y participen activamente en oportunidades de desarrollo continuo.
- La promoción de un ambiente que valore y premie el aprendizaje constante incentivará a los empleados a buscar nuevas habilidades y conocimientos.

Así, el desarrollo del personal en Nutrihome UY no solo se considera como una inversión en el crecimiento individual, sino también como un elemento fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Al priorizar la formación y el desarrollo, Nutrihome UY busca crear un equipo altamente calificado y motivado que contribuya al éxito sostenible de la organización.

#### **2.4.3.2.4. Administración de sueldos y salarios**

El salario mínimo en Uruguay lo establece el poder Ejecutivo por medio de un decreto que surge de una negociación colectiva entre empresarios,

gobierno y sindicatos de trabajadores. Para el 2022 el salario mínimo es de 19364 pesos, lo que equivale a 423 dólares estadounidenses.

Teniendo en cuenta esto y tomando de referencia lo citado por el Fondo Nacional de Recursos, en cuanto a la escala salarial aplicada, estimamos los siguientes salarios para los colaboradores:

- GERENTE PROYECTO: 254148 pesos uruguayos (referencia a la última escala en dirección)
- JEFE DE VENTAS: 108389 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 1)
- OPERATIVO ASISTENCIAL: 50631 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 6)
- OPERATIVO COMERCIAL: 50631 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 6)
- RESPONSABLE DE DISTRIBUCION: 81361 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 4)
- OPERATIVO DE PICKING: 50631 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 6)
- ANALISTA DE CONTROLLING: 94246 pesos uruguayos (referencia a un administrativo 3)

Habrá un concepto de bono a liquidar que completara estos sueldos, que van a depender del cumplimiento de variables atadas a cada una de las responsabilidades. Todos los puestos tendrán su bono, salvo el analista de controlling y el operario de depósito. Estos se podrán liquidar al cierre de cada mes o al cierre anual de las actividades.

En este marco de planificación salarial de Nutrihome UY, se debe destacar que los montos establecidos para cada posición se han calculado cuidadosamente, tomando en consideración el contexto económico y las referencias salariales pertinentes en Uruguay. El salario mínimo, un elemento fundamental en la ecuación, ha sido considerado como punto de partida, y los salarios propuestos para los distintos roles se alinean con las escalas salariales aplicadas en funciones comparables. Además, la introducción de un concepto de

bono vinculado al cumplimiento de variables específicas ofrece un componente motivador que reconoce y recompensa el desempeño individual y colectivo. Este enfoque no solo busca remunerar de manera justa, sino también incentivar la excelencia y el compromiso de los colaboradores, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de Nutrihome UY en el mercado de atención nutricional domiciliaria en Montevideo. La flexibilidad en la periodicidad de liquidación de bonos refleja la adaptabilidad de Nutrihome UY para responder a las dinámicas del negocio y asegurar la satisfacción y motivación continua de su valioso equipo de trabajo.

#### ***2.4.3.2.5. Evaluación de desempeño***

Se aplicará evaluación de desempeño en todos los niveles jerárquicos de la empresa con el fin de evaluar el desempeño de los empleados, administrar el desempeño del personal, elaborar planes para corregir cualquier deficiencia, o reforzar las fortalezas, revisar los planes de carrera, e identificar necesidades de capacitaciones.

Se realizará en tres etapas, la primera donde se identificarán los objetivos, o estándares de trabajo según posición, una segunda durante el proceso, para revisión de esos objetivos que permita ajustar acciones, y la tercera donde se proporciona retroalimentación al empleado con el objetivo de ayudarle a solventar las deficiencias en el desempeño o mantener uno superior. Todo esto siguiendo los lineamientos básicos del libro Administración de los recursos humanos (Dessler y Varela Juárez, 2011, p. 183 – 204).

#### ***2.4.3.2.6. Relaciones de trabajo***

La gestión efectiva de las relaciones laborales en Nutrihome UY es esencial para garantizar un entorno de trabajo armonioso y productivo. Se propone un enfoque integral que abarca aspectos clave de las relaciones laborales, desde la contratación hasta el desarrollo continuo de los empleados. A continuación, se detallan las estrategias y prácticas que Nutrihome UY implementará para gestionar eficazmente las relaciones laborales:

#### Proceso de Contratación Transparente y Justo:

- Se establecerá un proceso de contratación transparente, basado en principios de equidad, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades.
- La comunicación abierta sobre los criterios de selección y las expectativas laborales garantizará una comprensión clara tanto por parte de los candidatos como de la empresa.

#### Desarrollo Profesional y Capacitación Continua:

- Se diseñará un programa integral de desarrollo profesional que incluya capacitación continua, oportunidades de aprendizaje y programas de mentoría.
- La identificación de las necesidades individuales de desarrollo permitirá personalizar los planes de capacitación, asegurando un crecimiento significativo para cada empleado.

#### Comunicación Clara y Abierta:

- Se establecerán canales de comunicación claros y abiertos para fomentar el diálogo entre la dirección y los empleados.
- Se implementarán reuniones regulares, tanto individuales como grupales, para discutir el progreso, resolver inquietudes y recopilar retroalimentación.

#### Políticas de Compensación Competitivas:

- Se llevará a cabo una revisión periódica de las políticas de compensación para garantizar que sean competitivas en el mercado y reflejen el valor aportado por los empleados.
- Los sistemas de incentivos basados en el desempeño se utilizarán para reconocer y recompensar el esfuerzo excepcional.

#### Gestión de Conflictos Eficiente:

- Se establecerán procedimientos claros para abordar y resolver conflictos de manera eficiente y justa.
- La mediación y el asesoramiento serán recursos disponibles para facilitar la resolución de disputas, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo.

**Fomento del Bienestar Laboral:**

- Se implementarán iniciativas que promuevan el bienestar laboral, como programas de salud mental, flexibilidad en los horarios y espacios de trabajo saludables.
- La atención a la calidad de vida de los empleados contribuirá a la satisfacción laboral y a la retención de talento.

**Participación Activa en la Toma de Decisiones:**

- Se fomentará la participación activa de los empleados en la toma de decisiones relevantes para sus funciones y el desarrollo de la empresa.
- Se establecerán canales para recopilar sugerencias y opiniones, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso.

**Cultura Organizacional Basada en Valores:**

- Se promoverá una cultura organizacional basada en valores compartidos, como la ética, la transparencia y el respeto mutuo.
- La alineación de los valores de la empresa y de los empleados contribuirá a un ambiente de trabajo positivo y cohesionado.

La implementación de estas estrategias asegurará que Nutrihome UY cuente con un equipo comprometido, motivado y altamente capacitado. La gestión de relaciones laborales se convertirá en un componente integral del éxito empresarial, contribuyendo a la realización de los objetivos estratégicos y a la creación de un ambiente de trabajo que impulse la excelencia y la satisfacción de los empleados.

#### **2.4.3.3. Marco legal de la organización**

El marco legal de la organización considera los siguientes puntos:

- Régimen societario
- Capital Mínimo
- Prestaciones accesorias y aportes a la sociedad
- Aumento de capital social
- Mayorías en la reunión de socios
- Primas de emisión diferenciadas
- Apostes irrevocables
- Ventajas de las sociedades por acciones simplificadas
- Registro de la marca
- Reglamentaciones generales para la práctica
- Requisitos para habilitar establecimientos de elaboración de alimentos
- Inscripción municipal
- Inscripción en el registro nacional de establecimientos

La elección del régimen societario y el cumplimiento de las disposiciones legales son elementos esenciales para la operación exitosa de Nutrihome UY en Montevideo. La figura de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) se presenta como la opción más idónea, respaldada por la legislación uruguaya y sus beneficios para las empresas emergentes. La inscripción de la SAS se llevará a cabo mediante el formulario 0351, acompañado por los formularios 0352 o 0353 según corresponda, y la documentación pertinente, incluyendo el testimonio del estatuto otorgado en escritura pública o documento privado protocolizado.

En cuanto al capital mínimo, Nutrihome UY cumplirá con las exigencias legales, garantizando un capital adecuado para sus operaciones. La asignación de un número de registro, asociado a la inscripción tributaria, es un paso crucial en el proceso.

La estructura accionarial y las prestaciones accesorias serán definidas en el estatuto, y la empresa estará atenta a los requisitos de aumento de capital social, asegurando la flexibilidad necesaria para adaptarse al crecimiento y desarrollo del negocio. Las mayorías en las reuniones de socios se regirán por lo establecido en la legislación y el estatuto, garantizando un gobierno corporativo efectivo.

Las primas de emisión diferenciadas y las aportaciones irrevocables, contempladas en la normativa, serán consideradas con precaución, siguiendo las pautas legales y financieras correspondientes.

Nutrihome UY, consciente de la importancia de la protección de su identidad, procederá con el registro de su marca, asegurando así su reconocimiento en el mercado y evitando posibles conflictos legales.

Además, en consonancia con las regulaciones para la práctica, se cumplirá con los requisitos para habilitar los establecimientos de elaboración de alimentos, garantizando estándares de calidad y seguridad.

La inscripción municipal y en el Registro Nacional de Establecimientos será llevada a cabo con rigurosidad, siguiendo el protocolo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas. Nutrihome UY reconocerá la importancia de la transparencia y la legalidad en todas sus operaciones, fundamentales para su éxito en el mercado de atención nutricional domiciliaria en Montevideo.

#### **2.4.3.4. Aspectos tributarios**

##### ***2.4.3.4.1. Impuesto a las Rentas por Actividades Económicas (IRAE)***

La DGI, creo el impuesto para actividades empresariales y de comercial dentro del país, su tasa es del 25%.

#### **2.4.3.4.2. *Impuesto al Patrimonio (IP)***

Según los parámetros de la Dirección General Impositiva, este impuesto cuenta con una tasa del 1,5%. Es necesario contar con facturación electrónica, para evitar inconvenientes de multas por parte de la dirección.

#### **2.4.3.4.3. *Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas (IRPF)***

Al igual que las empresas, las personas físicas tienen un impuesto vigente, que se aplica a todos los residentes de la nación, que permanezcan por más de 183 días en el país, con intereses económicos, sociales, o familiares. El impuesto se calcula en base a la renta obtenida en el último periodo fiscal.

#### **2.4.3.4.4. *Impuesto Sobre la Renta (IVA)***

Este es uno de los principales impuestos, y va desde el 22% como tasa básica, hasta el 10% de mínima, y es aplicable solo a productos y servicios específicos.

### **2.4.3.5. Finanzas**

#### **2.4.3.5.1. *Marco Teórico***

El marco teórico financiero de Nutrihome UY se fundamenta en los principios de gestión financiera, con especial atención a las particularidades del sector de atención nutricional domiciliaria. La teoría financiera clásica, centrada en la maximización del valor para los accionistas, se adapta a la realidad operativa de la empresa. Además, se consideran aspectos específicos del mercado de la salud y las particularidades del entorno económico en Montevideo.

#### **2.4.3.5.2. *Objetivos del Área de Finanzas de la Empresa***

Los objetivos financieros de Nutrihome UY buscan asegurar la viabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto. Esto implica gestionar eficientemente

los recursos financieros, garantizar la rentabilidad a largo plazo y mantener una estructura financiera sólida. La generación de flujos de efectivo positivos y la optimización de la inversión son metas prioritarias para respaldar el crecimiento y la expansión de la empresa.

#### ***2.4.3.5.3. Sistema Contable de la Empresa***

El sistema contable de Nutrihome UY se basará en normativas contables reconocidas y se adaptará a las necesidades específicas del negocio. La contabilidad será llevada con precisión y transparencia, proporcionando información financiera oportuna y precisa para la toma de decisiones. La implementación de un software de contabilidad eficiente facilitará la gestión financiera diaria y la generación de informes periódicos.

#### ***2.4.3.5.4. Formulación y Evaluación del Proyecto de Inversión***

La formulación y evaluación del proyecto de inversión se realizarán con un enfoque integral. Se considerarán los costos iniciales, la inversión en equipos y personal, así como los ingresos proyectados. Los métodos tradicionales de evaluación, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), serán empleados para evaluar la rentabilidad del proyecto.

#### ***2.4.3.5.5. Estudio Económico***

El estudio económico analizará los costos y beneficios asociados con la operación de Nutrihome UY. Se tendrán en cuenta los gastos operativos, los ingresos por servicios de soporte nutricional domiciliario, así como las proyecciones de crecimiento a corto y largo plazo. Se realizará un análisis exhaustivo de la estructura de costos, incluyendo personal, suministros médicos y otros gastos relacionados con la prestación del servicio.

#### **2.4.3.5.6. *Evaluación Económica***

La evaluación económica irá más allá de la rentabilidad financiera, considerando el impacto económico más amplio de Nutrihome UY en la comunidad y el sector de la salud en Montevideo. Se evaluarán los beneficios económicos y sociales, como la generación de empleo, la mejora de la calidad de vida de los pacientes y la contribución al sistema de salud.

#### **2.4.3.5.7. *Análisis de Sensibilidad***

El análisis de sensibilidad identificará las variables críticas que podrían afectar la viabilidad del proyecto. Se explorarán escenarios alternativos y se evaluará la resistencia del modelo financiero ante cambios en factores clave como la demanda del servicio, los costos operativos y las condiciones económicas. Este análisis permitirá tomar decisiones informadas y diseñar estrategias de mitigación de riesgos.

#### **2.4.3.6. *Fijación y política de precios***

Se apuntará a cubrir los costos en los que incurre el negocio, sin olvidar los márgenes de ganancia que se esperan percibir para que la empresa sea rentable en el plazo establecido. Se tendrá en cuenta que el precio es una variable relacionada con los tres elementos de la mezcla de marketing: plaza, publicidad y producto.

Los costos del servicio se determinarán a partir de los costos fijos y variables (Alcaraz Rodríguez, 2015, pág. 118), los cuales estarán definidos principalmente por los costos de insumos, como descartables, formula, bombas de infusión, recursos humanos, y aquellos fijos que hagan referencia a la capacidad instalada, como el alquiler de oficina, deposito, servicios de agua, luz, etc.

Como referencia tomamos los costos fijos y variables con fecha 21/06/2021.

*Tabla 5. Costo Variable por día y mes de insumos enterales.*

	COSTOS VARIABLES			
	Por día		Por mes	
	\$U	\$\$	\$U	\$\$
Bombas de infusión en comodato				
ST bombas de infusión	66,66666667	1,5	2000	45,7
Alimentos enterales promedio	73,52	1,7	2205,6	50,4
Set de infusión	105,58	2,4	3167,4	72,3
Descartables promedio	20	0,5	600	13,7
Honorarios profesionales de seguimiento Med.	64,63333333	1,5	1939	44,3
Honorarios profesionales de seguimiento Enf	166,6666667	3,8	5000	114,2
Distribución	700	16,0	700	16,0
Comisión por ventas		0,0		
Total	1197,0666667	27,3	15612	356,5

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 6. Costos variables por día y mes de insumos parenterales.*

MODULO COMPLETO	COSTOS VARIABLES			
	Por dia		Por mes	
	\$U	\$\$	\$U	\$\$
Bombas de infusión en comodato				
ST bombas de infusión	66,7	1,5	2000	45,7
Alimentos PARENTERAL promedio	2067,0	47,2	62010	1416,1
Set de infusión	65,6	1,5	1967,4	44,9
Descartables promedio	80	1,8	2400	54,8
Honorarios profesionales de seguimiento Med.	83,30	1,9	2499	57,1
Honorarios profesionales de seguimiento Enf	250,00	5,7	7500	171,3
Distribución	700	16,0	700	16,0
Comisión por ventas		0,0		
Total	3312,5	75,6	79076,4	1805,8

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que los precios de los costos variables son netos, sin impuestos. Los mismos surgen de la información obtenida de la empresa para los servicios de Argentina. Estos costos variables están divididos en dos módulos: módulos enterales y módulos parenterales.

En las tablas, se dividieron los costos en Pesos Uruguayos (\$U) y en dólares (\$\$). Para los honorarios profesionales, la estimación es más cercana al tope de gastos, y es el ítem de mayor variabilidad, ya que el mismo puede depender de las complejidades de los módulos cotizados. Los módulos de servicio se cotizan por día de prestación para obtener el costo variable unitario.

El foco en el ahorro de estos costos variables y el juste de los mismos, sin perder calidad, será clave para optimizar el margen de ganancia.

*Tabla 7. Costos fijos.*

COSTOS FIJOS MENSUALES		
	Pesos Uruguayos	Dólares
	\$U	\$\$
Renta	25000	570,9
Luz / Agua / Gas	12000	274,0
Teléfono	2000	45,7
Internet	1300	29,7
Gasolina	5900	134,7
Sueldos y Salarios	132000	3014,4
Publicidad	30000	685,1
Total	208200	4754,5

Fuente: elaboración propia.

Los costos fijos mensuales que se detallan en la Tabla 7, corresponden principalmente a los gastos de alquiler de oficina, recursos humanos administrativos.

La política de precios estará basada en, plazos de pago para los financiadores 90 días como máximo, donde podremos optar por flexibilizar los

mismos si el financiador es un potencial cliente que permita incrementar el número de ventas mensuales, considerando a mayor número de pacientes de un potencial financiador, menor precio (mayor volumen = menor precio por modulo). Si el financiador estuviese dispuesto a liquidar los servicios prestados en menos de 60 días, podríamos calcular un precio final menor. Acá consideramos la estimación de inflación para Uruguay en 6,3% para el 2021.

El margen establecido es del 23% como maxi, para clientes con cuenta corriente mayor a 90 días y sin convenio comerciales de ventas. Sería en este caso el precio máximo de venta.

*Tabla 8. Fijación de precios.*

FIJACION DE PRECIOS	POR DIA			% Ganancia (23%)
	\$U	\$\$	23%	Precio venta promedio
MODULO ENTERAL PROMEDIO	1.197,07	27,34	275,33	1.472,39
MODULO PARENTERAL PROMEDIO	3.312,55	75,65	761,89	4.074,43

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 9. Punto de Equilibrio (PE)*

PUNTO DE EQUILIBRIO		
CF/(PV-CV)		
Días necesarios de servicio para el PE		756,2
AE	nº de Pacientes a mes completo	25,2
Días necesarios de servicio para el PE		273,3
AP	nº de Pacientes a mes completo PE	9,1

Fuente: elaboración propia.

Se obtiene el punto de equilibrio con la formula  $CF/(PV-CV)$ , donde CF es costos fijos, PV es precio de venta y CV es costo variable (Alcaraz Rodríguez 2015, p.121).

Siendo para este caso, ingresar 25,2 pacientes en servicio por un total de 756,2 días del módulo enteral, o 9,1 paciente en servicio por un total de 273,3 días del módulo parenteral o la combinación necesaria de estos para alcanzar dicho punto de equilibrio que permita cubrir los costos fijos.

#### **2.4.3.7. Plan de Introducción al Mercado**

El plan de introducción al mercado de Nutrihome UY se centrará en estrategias efectivas para posicionar la marca y sus servicios en Montevideo, Uruguay. Se llevarán a cabo campañas de concientización sobre la importancia del soporte nutricional domiciliario, destacando los beneficios para la salud y la comodidad que ofrece este servicio. La participación en eventos de salud locales, colaboraciones con profesionales de la salud y la utilización de plataformas digitales serán parte integral de la estrategia de introducción al mercado.

##### **2.4.3.7.1. Riesgos y Oportunidades del Mercado**

Se realizará un análisis exhaustivo de los riesgos y oportunidades del mercado de la salud en Montevideo. Los riesgos potenciales, como la competencia en el sector de atención domiciliaria y los cambios en la regulación sanitaria, serán identificados y mitigados mediante estrategias proactivas. Las oportunidades, como la creciente conciencia sobre la importancia de la nutrición domiciliaria y las alianzas estratégicas con instituciones de salud, se aprovecharán para fortalecer la posición de Nutrihome UY en el mercado.

##### **2.4.3.7.2. Sistema y Plan de Ventas**

El sistema de ventas de Nutrihome UY se basará en un enfoque consultivo, adaptando las ofertas a las necesidades específicas de cada paciente potencial. Se establecerá un equipo de ventas capacitado en los aspectos

técnicos y beneficios del servicio, con un énfasis en la empatía y la comunicación efectiva. El plan de ventas incluirá metas mensuales y estrategias de retención de clientes, respaldadas por un sistema de seguimiento y análisis de métricas clave.

#### **2.4.3.7.3. Organigrama**

El organigrama de Nutrihome UY reflejará la estructura organizativa que respalda la implementación del servicio de soporte nutricional domiciliario. Se establecerán claramente las responsabilidades y jerarquías en áreas como ventas, producción, administración y calidad. La comunicación eficiente entre los departamentos será fundamental para el funcionamiento fluido de la empresa.

#### **2.4.3.8. Plan de Ventas para Producción**

El plan de ventas de Nutrihome UY para la producción se centrará en estrategias específicas para garantizar la comercialización efectiva de los servicios de soporte nutricional domiciliario. A continuación, se detallan los componentes clave del plan:

##### **2.4.3.8.1. Segmentación del Mercado**

La segmentación del mercado se realizará considerando factores demográficos, geográficos y de comportamiento. Se identificarán grupos de pacientes potenciales con necesidades nutricionales específicas, como aquellos con enfermedades crónicas, adultos mayores o pacientes postoperatorios.

##### **2.4.3.8.2. Desarrollo de Clientes Potenciales**

Se implementarán estrategias para desarrollar una base sólida de clientes potenciales. Esto incluirá la colaboración con profesionales de la salud locales, participación en eventos de salud comunitarios y campañas de concientización en plataformas digitales.

##### **2.4.3.8.3. Estrategias de Posicionamiento**

Nutrihome UY se posicionarán como líderes en la prestación de servicios de soporte nutricional domiciliario. Se destacarán los aspectos únicos del servicio, como la personalización de planes de tratamiento y la atención integral, a través de campañas de marketing enfocadas en estos puntos diferenciales.

#### ***2.4.3.8.4. Promoción y Publicidad***

Se diseñará un plan de promoción y publicidad que abarque tanto medios tradicionales como digitales. La colaboración con profesionales de la salud se utilizará para obtener referencias y testimonios, fortaleciendo la credibilidad de Nutrihome UY en el mercado.

#### ***2.4.3.8.5. Estrategias de Venta Consultiva***

El equipo de ventas recibirá capacitación en estrategias de venta consultiva. Se centrarán en comprender las necesidades específicas de cada paciente potencial y adaptar las ofertas de servicios en consecuencia. La comunicación efectiva y la empatía serán aspectos clave en la interacción con los clientes.

#### ***2.4.3.8.6. Alianzas Estratégicas***

Nutrihome UY buscará establecer alianzas estratégicas con instituciones de salud, clínicas y profesionales médicos. Estas colaboraciones ayudarán a generar referencias y aumentarán la visibilidad de los servicios de soporte nutricional domiciliario.

#### ***2.4.3.8.7. Programas de Fidelización***

Se implementarán programas de fidelización para garantizar la retención de clientes a largo plazo. Descuentos por lealtad, seguimiento personalizado y servicios adicionales gratuitos serán parte de los incentivos para fomentar la lealtad de los pacientes.

#### ***2.4.3.8.8. Medición de Resultados***

Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficacia del plan de ventas. Estos KPI incluirán la tasa de conversión de clientes potenciales a clientes reales, la satisfacción del cliente y la retención a largo plazo. Los resultados se revisarán regularmente, y se realizarán ajustes según sea necesario para optimizar el rendimiento del plan de ventas.

#### ***2.4.3.8.9. Integración de Plataformas Tecnológicas***

Se integrarán plataformas tecnológicas para facilitar la interacción con los clientes y mejorar la eficiencia en la gestión de citas, seguimiento de pacientes y recopilación de comentarios. La tecnología se utilizará como una herramienta para mejorar la experiencia general del cliente.

#### ***2.4.3.8.10. Capacitación Continua del Equipo de Ventas***

Se establecerán programas de capacitación continua para el equipo de ventas. La actualización en los conocimientos sobre servicios nutricionales, tendencias de salud y habilidades de comunicación será fundamental para garantizar la eficacia en la promoción y venta de los servicios de Nutrihome UY.

Este plan de ventas se alinea con los objetivos generales de Nutrihome UY, asegurando una penetración efectiva en el mercado y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

#### ***2.4.3.9. Distribución y punto de venta***

Teniendo en cuenta que nuestro consumidor del servicio son los pacientes domiciliarios y que estos están destinado a mejorar la salud de las personas, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos que componen al servicio, en el tiempo necesario y con la calidad requerida, para que los tratamientos puedan llevarse adelante.

Teniendo en cuenta los canales de distribución, no podríamos hacerlo de otra manera, que desde la producción de los insumos (en este caso sería el armado del pedido según indicación y acceso de alimentación del paciente) a nuestro consumidor final (que serían las personas en sus domicilios). Evitar los intermediarios, nos permitirá controlar la calidad y conservación de los insumos y ahorrar en costo que implique a terceros.

La idea final es no perder el control y contacto directo con el mercado.

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa al consumidor final, siempre teniendo en cuenta que el financiador de esta venta directa son las mutualistas que los pacientes tienen contratadas. La venta directa permitirá mantener una comunicación fluida con los pacientes en domicilio, conocer sus evoluciones, necesidades, que ayuden a recibir un feedback con el mayor tiempo real posible.

El diseño del proceso incluye:

**Productor -----→ Consumidor final**

Como responsable del proceso de distribución, contaremos con un encargado propio de la empresa.

#### **2.4.3.10. Promoción del servicio**

##### **2.4.3.10.1. *Objetivos de la comunicación***

Por tratarse de un servicio poco desarrollado en el mercado de Montevideo, y por ende en todo Uruguay, este servicio entraría dentro de las características publicitarias conocidas como *Pioneras*, ya que se pueden encontrar ventas de productos aislados, pero que técnicamente no reemplazar o sustituirían el servicio y la complejidad de este tipo de prestación que se está desarrollando en el plan para el cuidado de pacientes domiciliarios. También cabe destacar, que no se contará con un presupuesto amplio, sino más bien limitada, por lo que se deberá enfocar las estrategias de manera muy efectivas.

Como objetivos de la comunicación se buscará que nos conozcan (nivel cognitivo), y que nos compren (nivel comportamental), y en una etapa más avanzada, que nos quieran (nivel afectivo). Se utilizará diversas actividades de CIM (comunicación integral de marketing), para lograr el mayor y mejor efecto en las comunicaciones.

#### **2.4.3.10.2. *Oportunidades de la promoción***

Identificar las oportunidades de promoción dentro del mercado, a partir de objetivos para este servicio: 1) determinar las oportunidades promocionales de la empresa y 2) identificar al público objetivo de estas promociones, para poder llegar a este mediante mensajes adecuados de comunicación de marketing y publicidad.

Análisis de las oportunidades:

- ✓ Análisis del mercado de la comunicación: se analizaron 5 áreas del mercado, en su conjunto, como son los **competidores** que para este servicio no existen hasta el momento, ya que es pionero en la actividad. De todas formas, se tendrá especial atención al mercado de venta de fórmulas alimentarias que puedan generar una competencia para el servicio en la modalidad de sustituto. En una segunda área, de las **oportunidades**, estar atento a los nichos desatendidos, considerando que, al no haber competencia en este servicio específico, se cuenta con una gran oportunidad de desarrollo en el **mercado objetivo**. En relación con esto último, nuestro mercado objetivo estará destinado a las instituciones con complejidades de atención y a sus profesionales referentes que nos permitan tener una gran derivación de pacientes para atender en domicilio. Tener identificado al mercado objetivo, ayudara a una promoción más efectiva, dividiendo nichos para que estos se puedan trabajar de manera específica y efectiva. Identificar estos mercados objetivos, permitirá accionar con campañas de marketing para cada uno

de estos grupos. Los **clientes**, para estos casos serán las mutualistas, quienes funcionan como financiadores del servicio, así como también los profesionales que puedan publicitarnos de boca en boca, refiriendo esta opción como una alternativa válida para el tratamiento de sus pacientes en un corto plazo, y un mediano plazo considerando los resultados positivos de estos tratamientos. La referencia de profesionales que sean especialistas en las áreas que concierne al soporte nutricional, permitirá lograr un efectivo mensaje de promoción. Para ambos casos de consideran como *nuevos clientes potenciales*. En esta área es importante estar atento al feedback que se pueda generar. Por último, el **posicionamiento del producto**, en relación con la competencia. Si bien no existe competencia, es importante considerar que la estrategia elegida, tiene que ser coherente con lo que esperan los clientes. En este plan, se apuntará a diferenciar por atributos, uso del servicio, y relación precio calidad. Se pretende un servicio con atributos diferencias, como los profesionales, la calidad de los insumos, la rapidez en la prestación, el uso del servicio específico para pacientes con determinadas patologías, y el precio calidad, congruente con las posibilidades de los financiadores.

#### ***2.4.3.10.3. Los objetivos de la publicidad***

Los objetivos de publicidad en una etapa inicial se focalizarán en:

- ✓ Construir la imagen de la marca; se apuntará a que los derivadores (en este caso los profesionales de salud que trabajan en las instituciones médicas), que van a ser los generadores de demanda del servicio por parte de las mutualistas, nos reconozcan y nos consideren como opción a la hora de derivar a sus pacientes al domicilio con este tipo de tratamiento.
- ✓ Proporcionar información; sobre todo de los productos que componen de manera central el servicio (las fórmulas nutricionales) sus composiciones de nutrientes, sus beneficios, sus especificaciones según patologías, etc.

A su vez información científica general que les permita a los profesionales de salud tener a disposición conocimientos sobre estudios relacionados al beneficio del soporte nutricional.

- ✓ Persuasión; atado al punto anterior, buscar convencer a los derivadores, del servicio, no solo de la prestación en sí, sino de la calidad de atención a lo largo de todo el tratamiento de sus pacientes.
- ✓ Estimular la acción; a través de campañas de promoción, buscar la estimulación, sobre todo a partir de los resultados positivos que se logren en las primeras prestaciones.
- ✓ Apoyar los esfuerzos de marketing; en esta pequeña empresa en desarrollo en la República de Uruguay, se buscará enlazar cuestiones científicas, como disertaciones, webinar, capacitaciones que estén vinculadas al desarrollo de marketing de la misma empresa pero en Argentina, donde tiene años de experiencia en este tipo de promociones.

#### ***2.4.3.10.4. La publicidad y promoción***

Se canalizará por dos vías a corto plazo:

La primera, es el contacto personal con las personas interesadas en la prescripción de este servicio, los profesionales de la salud especialistas en el tema, que son aquellas que van a generar las derivaciones del servicio. Siendo un servicio de salud, que no se puede elegir un producto de placer, sino por una necesidad vital para la continuidad o inicio de un tratamiento, obliga a que nuestros primeros contactos sean este grupo de profesionales. Este contacto y publicidad se llevará adelante con folletería, explicativa, donde se evidencien los módulos, complejidades, productos que contiene el servicio, y un detalle de la experiencia alcanzada en Argentina y de los números que respalden el buen servicio. Se acompañará de otro folleto anexo, no menos importante, donde se detalle el portfolio de fórmulas que Fresenius Kabi tiene a disposición en dicho mercado, a los fines de ampliar específicamente los tratamientos, según patologías. Esto se acompañará de alguna muestra farmacéutica de los productos para que los puedan conocer, ya que estos van a ser el ancla del servicio.

Todo este contacto estará a cargo del área de ventas y marketing, a cargo de un ejecutivo de ventas y cuentas, bien formado y capacitado en términos generales del soporte nutricional.

La segunda, pero llevada adelante al mismo tiempo que la primera, es nuestra promoción por página web, donde se tendrá en consideración las estrategias SEO para posicionarla mediante la actualización constante. Cada folleto, cada tarjeta de contacto que se entregue, tendrá referenciada la página web donde se podría ampliar la información de los tratamientos ofrecidos en estos servicios, así como también contrato con especificaciones de las fórmulas, bombas de infusión, el equipo tratante, y un apartado para comentarios que son necesarios para búsqueda continua de la excelencia, y otra pensada para ampliar los equipos para todos aquellos profesionales que quieran formar parte de este emprendimiento. Esto último muy necesario, para ampliar conocimiento, experiencias, y equipos de asistencia para tener mayor alcance geográfico del servicio.

A la par de estas dos acciones de publicidad, y en la medida que surjan las primeras gestiones comerciales, llevaremos adelante promociones dirigidas a los consumidores, en este caso, las mutualistas, que serán nuestros clientes, y los financiadores de los servicios. Algunas de las estrategias de promociones serán, **distribución de muestras**, que en este servicio serán traducidas, en un mes de tratamiento sin cargo de gastos para las mutualistas, donde podrán evaluar la calidad de este, y **rebajas** o convenios de precios, según se puedan negociar algún potencial de pacientes que permitan el ganar - ganar, por parte nuestra y la del cliente. (CLOW BAACK, p. 326).

### **III. CONCLUSIONES**

Este estudio ha logrado de manera integral cada uno de los objetivos específicos propuestos, gracias a la aplicación de diversos instrumentos de medición adaptados a los diferentes grupos de interés.

En relación al primer objetivo específico, la investigación ha proporcionado un análisis exhaustivo del contexto del sistema de salud en Montevideo, Uruguay, centrado en las necesidades nutricionales de los pacientes que requieren soporte nutricional domiciliario. Los resultados del cuestionario para pacientes potenciales han revelado una demanda existente, respaldada por recomendaciones médicas previas y condiciones de salud específicas. Las entrevistas con profesionales de la salud y autoridades de mutualistas y seguros médicos han fortalecido esta percepción, destacando la necesidad percibida y el potencial impacto positivo del servicio en la salud de los pacientes.

En cuanto al segundo objetivo específico, la determinación del monto necesario para la inversión inicial y operativa, los resultados han indicado la importancia de considerar la demanda y la calidad del servicio al planificar los costos. La disposición de los pacientes a utilizar el servicio proporciona una base sólida para estimar la demanda, mientras que la percepción positiva de profesionales y autoridades hacia la adición de servicios adicionales sin aumentar costos netos sugiere flexibilidad financiera y disposición a invertir en mejoras.

En relación al tercer objetivo específico, que implica relevar y detallar los procedimientos y requisitos necesarios para establecer y operar el servicio en cumplimiento con el marco legal y normativo, la investigación ha proporcionado indicadores clave. Aunque el cuestionario para pacientes potenciales no aborda directamente aspectos legales, la importancia atribuida a la atención especializada y la necesidad percibida de acompañamiento profesional subrayan la importancia de cumplir con estándares de salud. Las entrevistas con profesionales de la salud y autoridades de mutualistas y seguros médicos han

destacado la necesidad de establecer procedimientos que cumplan con las regulaciones y garantizar la calidad del servicio.

En términos del objetivo general de analizar la viabilidad de la implementación del soporte nutricional domiciliario en Montevideo, Uruguay, y desarrollar un plan de intervención, este trabajo ha generado información esencial. Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la salud en el hogar en Montevideo. A partir de estos resultados, se ha desarrollado un plan de intervención que considera la demanda existente, los costos asociados y los requisitos legales, garantizando así una propuesta sólida y viable desde una perspectiva empresarial y económica.

En conclusión, este trabajo no solo ha respondido de manera satisfactoria a los objetivos específicos planteados, sino que también ha proporcionado una base sólida para la implementación de un servicio de soporte nutricional domiciliario en Montevideo, Uruguay. La integración de datos cuantitativos y cualitativos aporta una comprensión completa y enriquecedora para el desarrollo de estrategias de marketing de servicios en el ámbito de la salud.

Además, la combinación de instrumentos de medición adaptados a cada grupo de interés ha permitido una triangulación de datos, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados. La participación activa de pacientes potenciales, profesionales de la salud y autoridades de mutualistas y seguros médicos ha enriquecido el estudio con diversas perspectivas, contribuyendo a una comprensión holística del servicio propuesto.

La implementación de un muestreo estratificado ha asegurado una representación adecuada de cada grupo de interés, permitiendo extrapolaciones confiables de los resultados a la población objetivo más amplia. Además, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos ha proporcionado una riqueza de datos que trasciende la simple cuantificación de la demanda, explorando percepciones, necesidades y consideraciones éticas.

En última instancia, este estudio no solo ha respondido a las preguntas de investigación, sino que también ha sentado las bases para futuras investigaciones y la implementación efectiva del servicio de soporte nutricional domiciliario. El enfoque, con la cuidadosa consideración de los diferentes elementos del plan de intervención y la atención a la ética en la investigación, respaldan la solidez y aplicabilidad de los resultados.

A partir de su exhaustivo abordaje, la investigación ha demostrado que el servicio de soporte nutricional domiciliario en Montevideo, Uruguay, es no solo factible, sino también necesario y demandado. La aplicación de estrategias de marketing de servicios basadas en estos resultados permitirá a Nutrihome UY posicionarse de manera efectiva en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad que cumple con las expectativas de los pacientes, profesionales de la salud y entidades financieradoras.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aguilar García, C. R., & Martínez Torres, C. (2017). La realidad de la Unidad de Cuidados Intensivos. *Medicina crítica (Colegio Mexicano de Medicina Crítica)*, 31(3), 171-173.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-89092017000300171&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-89092017000300171&script=sci_arttext)
- Alcaraz Rodríguez, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.
- Aran, D., & Laca, H. (2011). Sistema de salud de Uruguay. *Salud Pública de México*, 53(2), S265-S274.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800021](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800021)
- Belló, M., & Becerril Montekio, V. M. (2011). Sistema de salud de Argentina. *Salud pública de México*, 53(2), s96-s109.  
<https://www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/06.pdf>
- Bermúdez, C., Sanabria, Á., & Vega, V. (2013). Soporte nutricional del paciente adulto. Resultados de la reunión de consenso de la Asociación Colombiana de Nutrición Clínica. *Revista Colombiana de Cirugía*, 28(2), 101-116. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v28n2/v28n2a3.pdf>
- Camacho Laraña, I. (2007). La RSE y la Doctrina Social de la Iglesia. *Documentación social*, (146), 79-94.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2491849>
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4<sup>a</sup> ed.). Allyn & Bacon.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Pearson Educación.  
[https://www.academia.edu/download/52989721/PUBLICIDAD\\_\\_PROMO](https://www.academia.edu/download/52989721/PUBLICIDAD__PROMO)

CION\_Y\_COMUNICACION\_INTEGRAL\_EN\_MARKETING.\_4%C2%AA.  
\_Edic..pdf

Escudero, J. (2017). *Cómo se elabora un modelo Canvas*. Gestión.

<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Grupo Planeta (GBS).

Gobierno de Uruguay. Decreto N° 504/007 (20 de diciembre de 2007).

Publicado en el Diario Oficial N° 27.396.

[https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,\\_Ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;167;1;D;decreto-no-504-007;0;PAG;](https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,_Ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;167;1;D;decreto-no-504-007;0;PAG;)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. (Vol. 5). Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. (15<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Metzger, M., & Donaire, V. (2007). *Gerencia estratégica de mercadeo*. Cengage Learning Editores.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Science & Business Media.

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La Batalla por su Mente* (2<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Terán Lanas, S. C. (2014). *Plan de factibilidad de la producción de mini vehículos utilitarios para los lugares turísticos de la provincia de Esmeraldas, cantón Atacames* (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8014>

## V. GLOSARIO

**Análisis de Sensibilidad:** Evaluación de cómo los resultados de un estudio o intervención pueden cambiar en respuesta a variaciones en ciertos factores clave.

**Bomba de Infusión:** Dispositivo médico utilizado para administrar nutrientes de manera controlada y continua, especialmente en el caso de la nutrición enteral.

**Calidad de Vida:** Medida subjetiva de bienestar general que incluye aspectos físicos, emocionales y sociales, y que puede ser influenciada por el soporte nutricional domiciliario.

**Marketing de Servicios:** Enfoque estratégico que se centra en la promoción y comercialización de servicios intangibles, destacando la calidad, la experiencia del cliente y la relación a largo plazo.

**Nutrición Enteral:** Suministro de nutrientes a través del tracto gastrointestinal, utilizando métodos como sondas o tubos, para aquellos que no pueden consumir alimentos de manera convencional.

**Nutrición Parenteral:** Método de suministro de nutrientes directamente al torrente sanguíneo, evitando el sistema digestivo. Se utiliza cuando el sistema digestivo no puede absorber adecuadamente los nutrientes.

**Segmentación de Mercado:** Proceso de dividir un mercado en grupos distintos de consumidores con necesidades, características o comportamientos similares.

**Soporte Nutricional:** Provisión de nutrientes esenciales a través de métodos médicos para satisfacer las necesidades nutricionales de los pacientes.

**Soporte Nutricional Domiciliario:** Provisión de servicios especializados de nutrición en el hogar del paciente, adaptando tratamientos nutricionales a sus necesidades específicas. Incluye la administración de nutrientes, seguimiento y asesoramiento personalizado, contribuyendo a mejorar la calidad de vida del paciente en su entorno residencial.

## VI. Anexo. Tablas en Excel de fijación y política de precios

Tabla Excel “Costos variables por día y mes de insumos enterales”

COSTOS VARIABLES POR DIA Y MES DE INSUMOS ENTERALES				
	Por día		Por mes	
	\$U	\$\$	\$U	\$\$
Bombas de infusión en comodato				
ST bombas de infusión	66,6666667	1,5	2000	45,7
Alimentos enterales promedio	73,52	1,7	2205,6	50,4
Set de infusión	105,58	2,4	3167,4	72,3
Descartables promedio	20	0,5	600	13,7
Honorarios profesionales de seguimiento Med.	64,6333333	1,5	1939	44,3
Honorarios profesionales de seguimiento Enf	166,6666667	3,8	5000	114,2
Distribución	700	16	700	16
Comisión por ventas		0		
Total	1197,066667	27,3	15612	356,5

**Tabla Excel “Costos variables por día y mes de insumos parentales”**

COSTOS VARIABLES POR DIA Y MES DE INSUMOS PARENTALES				
MODULO COMPLETO	Por día		Por mes	
	\$U	\$\$	\$U	\$\$
Bombas de infusión en comodato				
ST bombas de infusión	66,7	1,5	2000	45,7
Alimentos enterales promedio	2067	47,2	62010	1416,1
Set de infusión	65,6	1,5	1967,4	44,9
Descartables promedio	80	1,8	2400	54,8
Honorarios profesionales de seguimiento Med.	83,8	1,9	2499	57,1
Honorarios profesionales de seguimiento Enf	250	5,7	7500	171,3
Distribución	700	16	700	16
Comisión por ventas		0		
Total	3312,5	75,6	79076,4	1805,8

**Tabla Excel “Costos fijos mensuales”**

COTOS FIJOS MENSUALES		
Pesos Uruguayos	Dólares	
	\$U	\$\$
Renta	25000	570,9
Luz / Agua / Gas	12000	274
Teléfono	2000	45,7
Internet	1300	29,7
Gasolina	5900	134,7
Sueldos y Salarios	132000	3014,4
Publicidad	30000	685,1
Total	208200	4754,5

**Tabla Excel “Fijación de precios”**

FIJACION DE PRECIOS	POR DIA		% Ganancia (23%)	
	\$U	\$\$	23%	Precio venta promedio
	\$	\$	\$	\$
MODULO ENTERAL PROMEDIO	1.197,07	27,34	275,33	1472,39
MODULO PARENTERAL PROMEDIO	3.312,55	75,65	761,89	4074,43

**Tabla Excel “Punto de equilibrio”**

PUNTO DE EQUILIBRIO		
	CF/(PV-CV)	
Días necesarios de servicio para el PE	756,2	
		Pacientes enterales con mes completo
AE n° de Pacientes a mes completo	25,2	
Días necesarios de servicio para el PE	273,3	
		Pacientes enterales con mes completo
AP n° de Pacientes a mes completo PE	9,1	