****

**Trabajo Final de Maestría**

**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Título: Plan de Mejoras para CENTEL Asistencia**

**Tesista: Nicolás Acuña**

**Legajo: 0128079**

**Celular: +598 95 720 167**

**E-mail: nicoacugar@gmail.com**

**Tutor: Ana Engelman**

**18 de febrero, 2025**

**Buenos Aires – Argentina**

TABLA DE CONTENIDOS

[INTRODUCCIÓN 3](#_Toc185676114)

[CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 5](#_Toc185676115)

[CAPÍTULO 2: El SECTOR Y LA EMPRESA 8](#_Toc185676116)

[El sector 8](#_Toc185676117)

[-Introducción 8](#_Toc185676118)

[-Competidores en la zona 11](#_Toc185676119)

[-Volumen del mercado, en dinero 14](#_Toc185676120)

[-Volumen del mercado, en unidades 15](#_Toc185676121)

[La empresa 16](#_Toc185676122)

[-Situación actual 16](#_Toc185676123)

[-Análisis del macro entorno 22](#_Toc185676124)

[-Análisis del micro entorno 23](#_Toc185676125)

[-Matriz FODA 24](#_Toc185676126)

[-Matriz EFI 25](#_Toc185676127)

[-Matriz EFE 26](#_Toc185676128)

[-Matriz BCG 28](#_Toc185676129)

[-Matriz de las Fuerzas competitivas de Porter 29](#_Toc185676130)

[CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO- Metodología de la investigación- 33](#_Toc185676131)

[CAPÌTULO 4: RELEVAMIENTO TRABAJO DE CAMPO 40](#_Toc185676132)

[CAPÍTULO 5: RESULTADOS 51](#_Toc185676133)

[CAPÍTULO 6: ANALISIS DE LA SITUACIÓN 73](#_Toc185676134)

[CAPITULO 7: ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE SOLUCION DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO 75](#_Toc185676135)

[CAPITULO 8: DESARROLLO DE LA SOLUCION PROPUESTA/ PROCESOS Y RECURSOS 78](#_Toc185676136)

[CAPITULO 9: EVALUACION ECONOMICA 83](#_Toc185676137)

[CAPITULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 87](#_Toc185676138)

[BIBLIOGRAFÍA 90](#_Toc185676139)

[ANEXOS 92](#_Toc185676140)

[Cronograma de Trabajo 92](#_Toc185676141)

[Curriculum Vitae 1](#_Toc185676142)

[ENCUESTA GOOGLE FORMS 2](#_Toc185676143)

[GUÍA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNIDAD 3](#_Toc185676144)

[RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD 5](#_Toc185676145)

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

[Tabla 1. Metodología de la investigación 6](#_Toc190791484)

[Tabla 2. Datos básicos de población por departamento y sexo 12](#_Toc190791485)

[Tabla 3. Datos básicos de población por departamento por segmento de edad 70 o más 13](#_Toc190791486)

[Tabla 4. Servicios y costos ofrecidos por Helpline 16](#_Toc190791487)

[Tabla 5. Servicios y costos ofrecidos por Cavida 17](#_Toc190791488)

[Tabla 6. Servicios y costos ofrecidos por Española Móvil 18](#_Toc190791489)

[Tabla 7. Análisis comparativo de costos y servicios de teleasistencia en Uruguay 19](#_Toc190791490)

[Tabla 8. Planes ofrecidos por la empresa CENTEL, descripción y costos 25](#_Toc190791491)

[Tabla 9. Planes y costos en base a subsidio de Sistema Nacional de Cuidados 26](#_Toc190791492)

[Tabla 10. Principales factores que afectan a CENTEL como empresa 31](#_Toc190791493)

[Tabla 11. Matriz FODA 33](#_Toc190791494)

[Tabla 12. Matriz EFI 33](#_Toc190791495)

[Tabla 13. Matriz EFE 35](#_Toc190791496)

[Tabla 14. Información considerada para relevamiento de datos 57](#_Toc190791497)

[Tabla 15. Planes analizados 57](#_Toc190791498)

[Tabla 16. Estrategias e inversión en comunicación por CENTEL, 2017-2024 64](#_Toc190791499)

[Tabla 17. Matriz de efectividad utilizada para clasificar resultados de campañas de comunicación de CENTEL 65](#_Toc190791500)

[Tabla 18. Principales barreras para adopción de servicio de Teleasistencia detectadas en entrevistas en profundidad 78](#_Toc190791501)

[Tabla 19. Actividades clave previstas en plan estratégico 2025 para CENTEL 109](#_Toc190791502)

[Tabla 20. Flujo de fondos, CENTEL, 2025-2030 111](#_Toc190791503)

[Figura 1. Matriz BCG 42](#_Toc190791626)

[Figura 2. Perfil demográfico por edad, resultado de encuesta 72](#_Toc190791627)

[Figura 3. Conocimiento sobre concepto de teleasistencia, resultado de encuesta 73](#_Toc190791628)

[Figura 4. Conocimiento sobre empresas en Uruguay, resultado de encuesta 73](#_Toc190791629)

[Figura 5. Palabras asociadas a Teleasistencia, resultado de encuesta 74](#_Toc190791630)

[Figura 6. Perfil de usuario de Teleasistencia, resultado de encuesta 76](#_Toc190791631)

[Figura 7. Perfil de contratante de Teleasistencia, resultado de encuesta 77](#_Toc190791632)

[Figura 8. Beneficios percibidos de servicio de Teleasistencia, resultado de encuesta 78](#_Toc190791633)

[Figura 9. Precio dispuesto a pagar por servicio de Teleasistencia, resultado de encuesta 79](#_Toc190791634)

[Figura 10. Preferencia de comunicación de servicio de Teleasistencia, resultado de encuesta 80](#_Toc190791635)

[Figura 11. Interés de promoción de figura pública, resultado de encuesta 81](#_Toc190791636)

[Figura 12. Usuarios activos según plan contratado, CENTEL, 2020-2024 85](#_Toc190791637)

[Figura 13. Motivos de pruebas fallidas, CENTEL, 2022-2024 90](#_Toc190791638)

[Figura 14. Mapa político de Uruguay con principales mercados potenciales 95](#_Toc190791639)

# INTRODUCCIÓN

La teleasistencia ha emergido como un recurso vital para la atención de los adultos mayores en todo el mundo. En Uruguay, una población envejecida enfrenta desafíos relacionados con la salud, la seguridad y la soledad. CENTEL Asistencia se dedica a proporcionar seguridad y apoyo a los adultos mayores en Uruguay a través del servicio de teleasistencia. Sin embargo, al momento, CENTEL no ha logrado alcanzar su máximo potencial de llegar a todos los clientes que podrían beneficiarse de sus servicios. En esta tesis de maestría, se explorará cómo CENTEL puede expandir su alcance y maximizar su potencial para llegar a un mayor número de clientes.

El panorama actual muestra que la teleasistencia se ha convertido en una necesidad creciente en la sociedad en todo el mundo. Los países de América Latina y el Caribe están envejeciendo más rápido que los de otras regiones del mundo. Según el informe Observatorio Demográfico 2024 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024), entre 1990 y 2020, la población mayor de 65 años en la región aumentó de 21,4 millones a 58,7 millones. La proporción de la población mayor de 65 años aumentó de 4,8% a 9%.

Uruguay, además, se encuentra en una posición destacada en términos de envejecimiento de la población, lo que crea una demanda creciente de servicios de atención y cuidado para los adultos mayores. Sin embargo, CENTEL con base en Uruguay, enfrenta desafíos específicos relacionados con la infraestructura, la percepción pública y las políticas gubernamentales, lo que lleva a que aún no haya logrado alcanzar su máximo potencial de clientes. Esta investigación busca abordar esta brecha y garantizar que CENTEL pueda brindar sus servicios a todos los que lo requieran.

**Pregunta: *¿Cómo puede CENTEL Asistencia maximizar su alcance y llegar de manera efectiva a todos los clientes, especialmente a la población de adultos mayores en Uruguay?***

**Otras preguntas de investigación**

* ¿Cómo puede CENTEL expandir su alcance más allá de su ubicación actual?
* ¿Qué aspectos de la estructura actual de CENTEL pueden mejorarse para optimizar la prestación de servicios?
* ¿Cuáles son las oportunidades políticas que podrían permitir que CENTEL llegue a más adultos mayores, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad?
* ¿Cuál es el impacto social y económico de maximizar el alcance de CENTEL Asistencia?
* ¿Qué nuevas tecnologías podrían ayudar a optimizar el servicio y los costos?

El objetivo general de este proyecto es explorar estrategias para que CENTEL Asistencia alcance su máximo potencial de llegar a todos los clientes.

**Objetivos Específicos**

* Investigar la posibilidad de expandir CENTEL más allá de su ubicación actual
* Explorar la infraestructura de comunicaciones y la disponibilidad de tecnología necesaria para ofrecer servicios en áreas remotas
* Examinar la organización interna de CENTEL (procesos operativos, recursos humanos, tecnológicos)
* Identificar posibles ineficiencias y áreas de mejora
* Analizar el contexto político y las políticas gubernamentales relacionadas con la atención a los adultos mayores
* Investigar posibles oportunidades para que el gobierno subsidie los servicios de teleasistencia para los jubilados uruguayos
* Estudiar posibles alianzas estratégicas con otros actores que permita una mayor concientización y alcance del producto

La hipótesis de la presente investigación es **“**Si CENTEL implementa estrategias efectivas de expansión, promueve activamente su marca a través de campañas de concientización y optimiza su estructura interna, entonces podrá alcanzar su máximo potencial de clientes”.

Tabla 1. Metodología de la investigación

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de investigación | Exploratorio y descriptivo  Se explorarán estrategias para expandir el alcance de CENTEL y maximizar su potencial, entendiendo mejor el contexto y las posibles oportunidades. Y también se describe su estructura actual y viabilidad de expansión. |
| Metodología de Investigación | Mixto  Cualitativo: Entrevistas en profundidad, observación  Cuantitativo: Datos demográficos, estadísticas |
| Diseño | Estudio de caso |
| Unidad de análisis | CENTEL como organización |
| Muestra | No probabilística, con selección intencional.  Las muestras serán seleccionadas basadas en su relevancia para la investigación |
| Técnica de recolección de datos | Entrevistas en profundidad, observación directa, análisis de datos demográficos y estadísticas, revisión de literatura académica y gubernamental |
| Análisis de datos | Cualitativo: Codificación de entrevistas y categorización temática  Cuantitativo: Uso de estadística descriptiva para interpretar tendencias en la prestación del servicio |

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El envejecimiento poblacional es uno de los fenómenos demográficos más significativos del siglo XXI, especialmente en países como Uruguay, donde la proporción de adultos mayores está entre las más altas de América Latina. Según las proyecciones de las Naciones Unidas (2020), para 2050, más del 25% de la población latinoamericana será mayor de 60 años, una tendencia que ya es evidente en Uruguay. Este cambio poblacional plantea importantes desafíos sociales, económicos y de salud, especialmente en términos de cuidado y atención para garantizar una calidad de vida digna (Naciones Unidas, 2020). En este contexto, servicios como la teleasistencia emergen como una solución prometedora, integrando tecnología y atención personalizada para responder a las demandas específicas de una población que envejece.

La teleasistencia, definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como el uso de tecnología para proporcionar asistencia sanitaria y social remota (OMS, 2018), es una herramienta clave para promover el envejecimiento en el hogar. Según estudios de la Asociación Internacional de Gerontología y Geriatría (2021), la teleasistencia no solo mejora la seguridad y autonomía de las personas mayores, sino que también reduce los costos asociados al cuidado institucional y hospitalario. Sin embargo, su implementación exitosa requiere superar barreras tecnológicas, económicas y culturales, especialmente en países en desarrollo (OMS, 2021).

En Uruguay, la implementación del Sistema Nacional de Cuidados (SNC) desde 2015 ha sido un paso fundamental hacia la institucionalización de los servicios de apoyo para personas mayores y dependientes. No obstante, el alcance del SNC sigue siendo limitado, y la falta de subsidios para servicios tecnológicos como la teleasistencia deja una importante brecha en el acceso equitativo a estos recursos. Según el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, 2022), alrededor del 30% de los adultos mayores uruguayos viven solos, lo que aumenta su vulnerabilidad ante emergencias médicas o problemas de salud crónicos. En este escenario, la teleasistencia podría desempeñar un papel crucial al ofrecer monitoreo continuo, recordatorios de medicación y soporte emocional.

El mercado de la teleasistencia en Uruguay enfrenta tanto desafíos como oportunidades. Uno de los principales obstáculos es la percepción pública de la teleasistencia como un servicio reactivo, asociado exclusivamente con emergencias (CENTEL, 2023). Según estudios de mercado realizados por empresas como CENTEL, muchos usuarios desconocen las funcionalidades preventivas y de monitoreo continuo que estos servicios pueden ofrecer, lo que limita su atractivo para segmentos más jóvenes o independientes. Además, los costos iniciales de implementación, especialmente en áreas rurales con baja conectividad, representan una barrera significativa tanto para los usuarios como para los proveedores (Deloitte, 2021). Sin embargo, el avance de la tecnología y la creciente aceptación de dispositivos inteligentes entre las generaciones más jóvenes de adultos mayores ofrecen una ventana de oportunidad para expandir el alcance y el impacto de estos servicios.

La experiencia internacional proporciona valiosos ejemplos de cómo integrar la teleasistencia en los sistemas de cuidado y salud pública. En España, por ejemplo, el modelo de teleasistencia ha sido integrado con éxito en los servicios sociales locales, con un enfoque en la personalización y la inclusión tecnológica. Un Informe del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO, 2021), el 90% de los usuarios reportaron una mejora en su percepción de seguridad y calidad de vida tras implementar estos servicios. Estas experiencias subrayan la importancia de combinar avances tecnológicos con políticas públicas robustas y campañas de concientización para garantizar la adopción y el impacto.

Desde una perspectiva operativa, la teleasistencia no solo es una solución tecnológica, sino también una herramienta para transformar la percepción del envejecimiento. Los dispositivos avanzados, como los ofrecidos por CENTEL, que incluyen sensores de caídas, dispositivos móviles para agua y geolocalización, promueven no solo la seguridad, sino también la independencia de los usuarios (CENTEL, 2023). Sin embargo, su aceptación depende de factores como la simplicidad de uso y el acceso a soporte técnico. Según un estudio de la revista Gerontechnology (2022), los programas de capacitación inicial y el diseño centrado en el usuario son fundamentales para superar las barreras tecnológicas y aumentar la fidelidad al servicio.

La presente investigación se presenta como un plan de mejoras. El concepto de plan de mejoras hace referencia a un conjunto estructurado de estrategias y acciones diseñadas para optimizar procesos, recursos y resultados dentro de una organización. En el contexto de esta tesis, un plan de mejoras incluye la optimización de procesos operativos mediante la identificación y eliminación de ineficiencias en la operativa diaria, como la reducción de tiempos de respuesta y mejora en la gestión de recursos. También abarca la incorporación de nuevas tecnologías a través de la implementación de dispositivos avanzados y plataformas digitales para mejorar la experiencia del usuario. Además, contempla la ampliación de la cobertura geográfica para llevar los servicios a áreas rurales y remotas, superando barreras de conectividad, y el desarrollo de programas de formación para garantizar que el personal esté equipado para manejar tecnologías emergentes y ofrecer un servicio de alta calidad. Otro componente clave del plan de mejoras es la implementación de indicadores de desempeño específicos que permitan monitorear y evaluar el impacto de las acciones adoptadas. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones basada en datos y garantizan que los objetivos establecidos se cumplan de manera efectiva, fomentando una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Las estrategias utilizadas en esta tesis incluyen la segmentación del mercado, que ha sido clave para analizar variables demográficas e identificar los grupos más vulnerables, adaptando los servicios a sus necesidades específicas. Además, se han establecido alianzas estratégicas con actores clave como mutualistas, instituciones gubernamentales y organizaciones comunitarias para ampliar el alcance del servicio. Las campañas de concientización han sido fundamentales para educar a la población sobre los beneficios de la teleasistencia, utilizando canales tradicionales y digitales para aumentar la adopción del servicio. Asimismo, la innovación tecnológica ha jugado un rol crucial, con la introducción de dispositivos de alta gama, como relojes inteligentes con detección de caídas y monitoreo de salud, que integran funciones adicionales para mejorar la calidad del servicio.

El análisis económico desarrollado en esta investigación destaca que, aunque la inversión inicial en tecnología y campañas promocionales puede ser alta, los ingresos generados por una base creciente de usuarios y subsidios gubernamentales tienen el potencial de hacer sostenible el modelo a largo plazo. Además, la proyección de crecimiento en la demanda de servicios para personas mayores, impulsada por el envejecimiento poblacional y la preferencia por soluciones domiciliarias, refuerza la viabilidad económica del sector. Según Deloitte (2021), los servicios de cuidado en el hogar representan uno de los segmentos de mayor crecimiento en la economía del cuidado, con una tasa de expansión anual del 7% en América Latina.

La teleasistencia no solo aborda necesidades inmediatas de seguridad y salud, sino que también contribuye a la inclusión social de los adultos mayores. Al permitirles permanecer en sus hogares con independencia, se reduce la carga sobre los sistemas de salud y se fomenta un envejecimiento activo. Desde una perspectiva económica, el sector de la teleasistencia representa una oportunidad de crecimiento significativo, con proyecciones de expansión en la demanda de servicios de cuidado domiciliario. En síntesis, este marco teórico establece las bases conceptuales para el desarrollo de estrategias efectivas que permitan optimizar la operativa, expandir el alcance y garantizar un servicio de teleasistencia inclusivo y sostenible.

# CAPÍTULO 2: El SECTOR Y LA EMPRESA

## El sector

### -Introducción

Uruguay es un país pequeño en América del Sur, con una población aproximada de 3.5 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). El idioma oficial es el español y la economía se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, los servicios financieros, la tecnología y el turismo. El país es reconocido por su estabilidad política y su calidad de vida (Banco Mundial, 2023).

Uruguay está dividido en 19 departamentos. Su capital es Montevideo, que concentra casi la mitad de la población siendo el centro económico y cultural del país (INE, 2023). En cuanto a telecomunicaciones, el país tiene una infraestructura bien desarrollada, con empresas como Antel, Movistar y Claro que ofrecen servicios de telefonía móvil. La cobertura de Internet es alta, con un 90% de la población conectada, y acceso a Wi-Fi en áreas públicas, especialmente en Montevideo (Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones [URSEC], 2022).

Según datos del INE (2023), la población total es de 3.554.915 de habitantes los cuales se dividen por departamento. A continuación se muestra una tabla con los datos básicos de población.

Tabla 2. Datos básicos de población por departamento y sexo

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **División Departamental** |  | | **Hombres** |  | **Mujeres** |  |
| **Total País** | **3.554.915** |  | **1.724.585** |  | **1.830.330** |  |
|  | | | | | | |
| **Montevideo** | 1.383.965 | 38,93% | 653.440 | 47,22% | 730.524 | 52,78% |
|  | | | | | | |
| **Resto País** | 2.170.950 | 61,07% | 1.071.145 | 49,34% | 1.099.806 | 50,66% |
|  | | | | | | |
| **Artigas** | 73.561 | 2,07% | 36.401 | 49,48% | 37.159 | 50,51% |
| **Canelones** | 618.419 | 17,40% | 303.588 | 49,09% | 314.831 | 50,91% |
| **Cerro Largo** | 89.654 | 2,52% | 43.872 | 48,93% | 45.782 | 51,07% |
| **Colonia** | 132.118 | 3,72% | 65.141 | 49,31% | 66.976 | 50,69% |
| **Durazno** | 58.954 | 1,66% | 29.146 | 49,44% | 29.808 | 50,56% |
| **Flores** | 26.467 | 0,74% | 13.175 | 49,78% | 13.293 | 50,22% |
| **Florida** | 69.325 | 1,95% | 34.043 | 49,11% | 35.283 | 50,90% |
| **Lavalleja** | 58.413 | 1,64% | 28.712 | 49,15% | 29.700 | 50,84% |
| **Maldonado** | 199.822 | 5,62% | 99.226 | 49,66% | 100.596 | 50,34% |
| **Paysandú** | 120.327 | 3,38% | 59.246 | 49,24% | 61.081 | 50,76% |
| **Río Negro** | 58.708 | 1,65% | 29.573 | 50,37% | 29.135 | 49,63% |
| **Rivera** | 109.460 | 3,08% | 53.825 | 49,17% | 55.634 | 50,83% |
| **Rocha** | 74.393 | 2,09% | 36.981 | 49,71% | 37.412 | 50,29% |
| **Salto** | 134.537 | 3,78% | 66.314 | 49,29% | 68.223 | 50,71% |
| **San José** | 120.050 | 3,38% | 59.886 | 49,88% | 60.164 | 50,12% |
| **Soriano** | 83.487 | 2,35% | 41.468 | 49,67% | 42.019 | 50,33% |
| **Tacuarembó** | 92.788 | 2,61% | 45.724 | 49,28% | 47.064 | 50,72% |
| **Treinta y Tres** | 50.467 | 1,42% | 24.822 | 49,18% | 25.646 | 50,82% |

Se puede visualizar una clara división entre Montevideo y los departamentos restantes, siguiendo Canelones y Maldonado como los próximos con mayor población pero con un margen de diferencia importante. El resto de los departamentos presentan un nivel poblacional similar.

Otro dato importante para tomar en cuenta es que prácticamente la mayoría de los departamentos en Uruguay son muy equilibrados en términos de género, presentando una tendencia levemente mayor de mujeres.

A partir de estos datos brindados por el INE (2023) y su último censo se concluye que aproximadamente el 15% de la población son adultos mayores (70 años o más). Podremos ver en la siguiente tabla la división por departamento teniendo en cuenta que este segmento de edades es el más usual para el uso de la teleasistencia. Además, se visualiza que un porcentaje aproximado del 25% de dicho segmento viven solos. Teniendo en cuenta estas dos características se llega al estimado de potenciales usuarios frecuentes de teleasistencia (adultos mayores que viven solos) por departamento (Ministerio de Desarrollo Social [MIDES], 2023).

Tabla 3. Datos básicos de población por departamento por segmento de edad 70 o más

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **División Departamental por segmento de edad 70 o más** | | | | | |
| **Aproximación de adultos mayores que viven solos según datos al 25%** | | | | | |
| **Total País** | **287.393** |  | | **71.848** | **25%** |
|  |  |  |  |  |  |
| **Montevideo** | **148.958** | 51,83% |  | **37.240** |  |
| **Artigas** | **4.563** | 1,59% | 1.141 |
| **Canelones** | **32.985** | 11,48% | **8.246** |
| **Cerro Largo** | **6.040** | 2,10% | 1.510 |
| **Colonia** | **11.229** | 3,91% | **2.807** |
| **Durazno** | **4.124** | 1,43% | 1.031 |
| **Flores** | **2.513** | 0,87% | 628 |
| **Florida** | **4.526** | 1,57% | 1.132 |
| **Lavalleja** | **5.188** | 1,81% | 1.297 |
| **Maldonado** | **10.860** | 3,78% | **2.715** |
| **Paysandú** | **9.087** | 3,16% | **2.272** |
| **Río Negro** | **3.537** | 1,23% | 884 |
| **Rivera** | **6.818** | 2,37% | 1.705 |
| **Rocha** | **5.750** | 2,00% | 1.438 |
| **Salto** | **8.744** | 3,04% | **2.186** |
| **San José** | **6.943** | 2,42% | 1.736 |
| **Soriano** | **5.935** | 2,07% | 1.484 |
| **Tacuarembó** | **6.255** | 2,18% | 1.564 |
| **Treinta y Tres** | **3.338** | 1,16% | 835 |

Como conclusión se puede denotar que Uruguay como país presenta un importante envejecimiento de su población, lo cual puede traducirse como un gran potencial para el uso de la teleasistencia.

La teleasistencia se ha convertido en un recurso esencial para atender las necesidades de la población de adultos mayores en todo el mundo. En Uruguay, una nación con una creciente población de personas mayores, la teleasistencia desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad de vida y la seguridad de este grupo demográfico.

El Sistema Nacional de Cuidados (SNC) en Uruguay fue implementado en 2015 como parte de una política pública destinada a garantizar el derecho al cuidado de personas en situación de dependencia (MIDES, 2023). Este sistema surge en respuesta al envejecimiento de la población uruguaya y al aumento de la demanda de servicios de cuidado que aseguren el bienestar y la calidad de vida de personas mayores, personas con discapacidad y niños. El SNC representa un esfuerzo por coordinar y optimizar los recursos disponibles, combinando servicios públicos y privados para cubrir las necesidades de la población.

La implementación del SNC se desarrolló en varias etapas, comenzando con la creación de una estructura institucional sólida, encabezada por la Secretaría Nacional de Cuidados del MIDES (2023), que tiene como objetivo coordinar las acciones de los distintos actores involucrados. Este proceso incluyó la capacitación de cuidadores, la elaboración de un marco normativo para regular los servicios de cuidados, y la promoción de campañas de sensibilización sobre la importancia del cuidado.

El SNC ofrece una amplia gama de servicios dirigidos a diferentes grupos de personas en situación de dependencia:

* Cuidados para personas mayores: Servicios de atención a domicilio, centros de día, y hogares de ancianos. Estos servicios incluyen atención personalizada, acompañamiento en actividades diarias, y apoyo para mantener la autonomía de las personas mayores en su propio entorno.
* Cuidados para personas con discapacidad: Servicios de apoyo para la vida independiente, atención a domicilio, y programas específicos de integración social y laboral. Se prioriza la inclusión y el empoderamiento de las personas con discapacidad, facilitando su acceso a educación, empleo y participación comunitaria.
* Cuidado infantil: Servicios de cuidado para la primera infancia, como centros de educación y cuidado infantil, apoyos a las familias en la crianza de los niños, y programas de sensibilización sobre la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos.
* Teleasistencia: Servicios de teleasistencia dirigidos especialmente a personas mayores, que proporcionan un vínculo constante con personal capacitado, facilitando la asistencia remota en situaciones de emergencia, seguimiento de la salud, y apoyo emocional.

Dentro de este último empresas como CENTEL son habilitadas para brindar sus servicios y sea el SNC subsidia a los adultos mayores. El costo del servicio depende de los ingresos por jubilación donde se clasifica para el futuro usuario por franjas expresadas a continuación:

* SNC 100%: adultos mayores con jubilación con menos de 385 dólares americanos mensuales. El SNC paga a la empresa de teleasistencia la totalidad de la mensualidad de la persona.
* SNC 67%: adultos mayores con jubilación entre 600 y 385 dólares americanos mensuales. El SNC paga a la empresa de teleasistencia el 67% de la mensualidad de la persona siendo el 33% restante a cobrar al usuario por la empresa.
* SNC 33%: adultos mayores con jubilación entre 600 y 1080 dólares americanos mensuales. El SNC paga a la empresa de teleasistencia el 33% de la mensualidad de la persona siendo el 67% restante a cobrar al usuario por la empresa.
* SNC 0%: adultos mayores con jubilación mayor a 1080 dólares americanos mensuales. La totalidad del monto de la mensualidad es paga por el usuario directo a la empresa de teleasistencia pero si tiene derecho a costo de instalación cero.

La teleasistencia aborda varios desafíos que enfrentan los adultos mayores, como la soledad, la salud y la seguridad en el hogar. A través de tecnologías de comunicación, como dispositivos móviles y sistemas de monitoreo, se brinda apoyo a distancia a quienes lo necesitan.

En este contexto, el análisis del sector incluye todo lo que comprende a otras empresas competidoras y requiere no solo evaluar las oportunidades y los desafíos que enfrenta la industria, sino también considerar las estrategias y los servicios de los principales competidores. Empresas como CENTEL, Helpline y Cavida han consolidado su presencia en el mercado uruguayo mediante ofertas diferenciadas, mientras que otras organizaciones, como Española Móvil, se posicionan en segmentos específicos ofreciendo soluciones complementarias.

Las principales empresas competidoras en Uruguay destacan por su enfoque diferenciado en áreas clave. Helpline, por ejemplo, pone énfasis en dispositivos básicos de emergencia como pulsadores de pánico y sistemas de monitoreo de caídas, destacándose en la publicidad de sus servicios a través de medios tradicionales. Cavida, por su parte, se posiciona como una opción más tecnológica y personalizada, ofreciendo pulsadores con sensores avanzados y menor presencia en medios de comunicación. Otra empresa relevante es Española Móvil, que se especializa en servicios de asistencia médica básica, integrando dispositivos que se conectan con registros médicos históricos. Aunque su enfoque es más limitado en comparación con las soluciones integrales de teleasistencia, esta empresa ha captado un nicho específico de mercado al ofrecer costos más accesibles y ser una extensión de servicios de salud preexistentes.

El análisis de estas empresas permite identificar tendencias en el mercado, como la creciente aceptación de dispositivos móviles con funciones de teleasistencia, la importancia de la personalización del servicio y la integración tecnológica. Asimismo, evidencia la necesidad de mantener precios competitivos y de comunicar claramente los beneficios de la teleasistencia para captar a usuarios potenciales en un entorno altamente competitivo.

### -Competidores en la zona

En Uruguay, el mercado de la teleasistencia es dinámico y competitivo, con algunos actores claves que dominan el mercado. A continuación se procede a identificar a los principales prestadores del servicio de teleasistencia en el país, describiendo su oferta, servicios, costos y destacando algunos elementos que explican su posicionamiento.

**Helpline** es pionera en la teleasistencia en América del Sur, lo cual le ha otorgado una fuerte presencia en el mercado. Su oferta se centra en dispositivos básicos de emergencia, como pulsadores de pánico y sistemas de monitoreo de caídas. Helpline tiene una cartera de usuarios compuesta mayoritariamente por personas mayores de 84 años y, en su mayoría, mujeres. La empresa se enfoca en la respuesta ante emergencias, siendo este el mensaje principal en su publicidad, especialmente en televisión, donde suelen transmitir anuncios en horarios de alta audiencia para su mercado objetivo. Sin embargo, esta estrategia ha limitado la percepción de la teleasistencia como un servicio integral, centrando el concepto en la gestión de emergencias y no en el acompañamiento diario (Helpline, 2023).

Tabla 4. Servicios y costos ofrecidos por Helpline

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Plan** | **Descripción** | **Precio mensual (UYU)** | **Precio mensual (USD)\*** |
| **PLAN BÁSICO** | Dos botones de emergencia (no por usuario sino por equipo completo) | $1.980 | USD 47,1 |
| **BÁSICO CON SENSOR** | Incluye sensor de impacto; diseñado para activarse solo ante caídas bruscas; no se activa en caídas suaves (ej., sentado) | $ 2.530 | USD 60,2 |
| **MÓVIL CON SENSOR Y GPS** | Dispositivo móvil con detección de caídas, GPS, sensor de oxígeno y presión arterial; ideal para usuarios que necesiten movilidad | $ 2.530 | USD 60,2 |
| **COSTO DE PROGRAMACIÓN** | Configuración inicial del servicio móvil | $ 1.850  (única vez) | USD 44,1 |
| **INSTALACIÓN** | Sin costo, incluye una programación/relevamiento inicial | $ 990  (única vez) | USD 23,6 |
| **PRUEBA DE SERVICIO** | Los primeros dos meses son gratuitos (promoción por aniversario, septiembre y octubre) | Sin costo | Sin costo |

*\* Los precios están expresados en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de $42 por USD 1 a la fecha de realización del documento*

Durante una investigación de mercado (CENTEL, 2023), se explicó que el equipo de Helpline cuenta con tres operadoras que coordinan las llamadas: una operadora se comunica con los contactos del usuario, otra contacta a los servicios de emergencia y la tercera se dedica a dar asistencia o consejos médicos y a entretener a los usuarios si lo necesitan. Helpline también ofrece dispositivos de detección de caídas, los cuales activan la llamada al centro de operaciones solo si el impacto es fuerte, como en el caso de una caída brusca al suelo. Este dispositivo se diseñó para ser resistente al agua y de autocarga.

**Cavida** es una empresa emergente en el sector de teleasistencia en Uruguay, que nació en Maldonado y ahora también tiene oficinas en Montevideo. Su enfoque en la tecnología y la conectividad la ha posicionado como una opción para adultos mayores que buscan más que un servicio de emergencia, promoviendo la prevención y el bienestar general. La empresa ofrece una variedad de planes con precios que oscilan entre $1.490 y $2.000 pesos mensuales, dependiendo de si se elige un pulsador con o sin sensor de caídas. La programación inicial de los dispositivos tiene un costo de $2.000 pesos y la instalación es gratuita, tanto en Montevideo como en el resto del país (Cavida, 2023).

Tabla 5. Servicios y costos ofrecidos por Cavida

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Plan** | **Descripción** | **Precio mensual (UYU)** | **Precio mensual (USD)\*** |
| **BÁSICO SIN SENSOR** | Pulsador sin sensor de caídas | $1.490 | USD 35,5 |
| **BÁSICO CON SENSOR** | Pulsador con sensor de caídas | $ 2.690 | USD 64 |
| **AMBOS DISPOSITIVOS** | Plan que incluye ambos dispositivos (sin especificar detalles adicionales) | $ 2.000 | USD 47,6 |
| **MÓVIL (MEDALLÓN)** | Dispositivo móvil en formato medallón, diseñado para llevar fuera de casa, pero con posibles limitaciones de recepción dentro del hogar | $ 1.990 | USD 47,4 |
| **COSTO DE PROGRAMACIÓN** | Costo único inicial para configuración | $ 2.000  (única vez) | USD 47,6 |

*\* Los precios están expresados en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de $42 por USD 1 a la fecha de realización del documento*

Según la investigación de mercado, Cavida se destaca por personalizar sus servicios a través de agendas de seguimiento y el uso de nombres en las comunicaciones, con el objetivo de brindar un servicio más cercano. La empresa también ha innovado en dispositivos móviles, aunque presenta algunas limitaciones en cuanto a la recepción de señal dentro del hogar. La empresa busca diferenciarse de la competencia en su mensaje, subrayando que la teleasistencia no es solo para emergencias, sino un recurso para mejorar la calidad de vida del usuario. A diferencia de Helpline, Cavida no tiene presencia en televisión o radio, por lo que su enfoque publicitario es limitado.

**ANDA y Confianza** ofrecen servicios de teleasistencia en Uruguay a través de una asociación con CENTEL. ANDA y Confianza han optado por tercerizar su servicio con CENTEL, garantizando así la calidad y experiencia de un proveedor reconocido en el país. Esto les permite enfocarse en sus actividades principales mientras proporcionan a sus socios el respaldo de un servicio de teleasistencia confiable.

La **Española Móvil** ha incorporado un servicio enfocado exclusivamente en la asistencia médica, que si bien no ofrece teleasistencia completa, sí cubre algunas necesidades de salud a través de dispositivos básicos. Actualmente el servicio cuenta con un mes de prueba gratuito. Además, sus dispositivos se comunican con el registro histórico médico que cuenta la mutualista que ofrece dicho servicio. Desde la empresa destacan que su objetivo es aumentar la cantidad de socios para el servicio de “Española Móvil” (su servicio de emergencia), por lo que la teleasistencia aparece como un servicio extra para captar nuevos usuarios (Española Móvil, 2023).

Tabla 6. Servicios y costos ofrecidos por Española Móvil

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Plan** | **Descripción** | **Precio mensual (UYU)** | **Precio mensual (USD)\*** |
| **BÁSICO** | Servicios de asistencia médica básica | $1.450 | USD 35 |
| **BÁSICO CON SENSOR** | Pulsador con sensor de caídas | $ 2.690 | USD 64 |

*\* Los precios están expresados en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de $42 por USD 1 a la fecha de realización del documento*

A continuación se realiza un análisis comparativo de costos y servicios ofrecidos por los principales actores del sector de teleasistencia en Uruguay.

Tabla 7. Análisis comparativo de costos y servicios de teleasistencia en Uruguay

|  |  |
| --- | --- |
| **CENTEL** | Ofrece una variedad de opciones que se ajustan a diferentes necesidades de teleasistencia, desde su Plan Reactivo de entrada (USD 33) hasta su Premium Watch (USD 62), que incluye monitoreo de salud avanzada (frecuencia cardíaca, oxígeno, pasos, etc.). Sus precios son competitivos, especialmente en el nivel de entrada y en las opciones con funcionalidades avanzadas, que incluyen dispositivos modernos y acceso a una línea de atención activa 24/7. |
| **HELPLINE** | Ofrece un precio competitivo en el Plan Básico (USD 47), aunque sus costos aumentan considerablemente con la inclusión de sensores de caídas y dispositivos móviles con monitoreo de salud (USD 60). Helpline se destaca por su equipo de operadores dedicado, que atiende llamadas de emergencia y brinda acompañamiento médico y emocional. La empresa también cobra una tarifa de programación de USD 23, que es relativamente baja en comparación con otros costos de configuración, sin embargo es un costo adicional al servicio. |
| **CAVIDA** | Sus precios se sitúan en un rango intermedio, aunque incrementan considerablemente cuando se añade el sensor de caídas. Su plan básico sin sensor (USD 35) se encuentra en un rango similar al plan de Española Móvil, pero incluye funcionalidades de teleasistencia más avanzadas. Cavida tiene un costo adicional de programación (USD 47) que representa un gasto inicial importante. |
| **ESPAÑOLA MOVIL** | Se enfoca en la asistencia médica básica, con un plan de bajo costo (USD 35). Aunque este plan no incluye teleasistencia completa, ofrece una alternativa económica para usuarios que buscan servicios médicos sin la necesidad de funciones avanzadas de monitoreo y teleasistencia. Además, es un servicio ofrecido por una empresa de salud de trayectoria y reconocida en Uruguay, lo cual facilita la captación de usuarios como servicio adicional a su core. |

En base al análisis previo podemos arribar a ciertas conclusiones. En cuanto a la relación costo-beneficio, CENTEL se posiciona favorablemente, especialmente en el nivel de entrada con el Plan Reactivo (USD 33), y en la gama alta con el Premium Watch (USD 62) para usuarios que desean un monitoreo de salud completo. Además, CENTEL ofrece una prueba gratuita de dos meses, lo cual le da una ventaja competitiva al permitir a los usuarios probar el servicio antes de comprometerse. En cuanto a opciones avanzadas de monitoreo, Cavida y Helpline ofrecen opciones avanzadas con sensores y monitoreo de salud que compiten directamente con los planes de gama alta de CENTEL. Sin embargo, sus precios iniciales de configuración y programación pueden elevar el costo total. El servicio de Española Móvil se presenta como una opción económica en el mercado, ideal para usuarios que solo buscan asistencia médica básica. Aunque su oferta es limitada en comparación con los servicios de teleasistencia integral, puede ser una opción atractiva para personas que no requieren funcionalidades avanzadas.

### -Volumen del mercado, en dinero

El volumen de mercado en dinero se define por los ingresos generados a través de pagos realizados por los usuarios y cualquier posible financiamiento público o subsidio gubernamental destinado a servicios de teleasistencia. Con una población de 287.393 personas mayores de 70 años y un precio promedio mensual de USD 50 para los servicios de teleasistencia, el volumen de mercado anual estimado es el siguiente:

* Volumen de mercado anual para la población total mayor a 70 años: USD 172.929.397
* Volumen de mercado anual para la población mayor a 70 años que vive sola (71.848 personas): USD 43.232.199

Estas cifras reflejan el potencial económico total que se podría alcanzar si el sector de teleasistencia lograra captar a toda la población mayor de 70 años o, al menos, a aquellos que viven solos, quienes suelen tener una demanda más urgente de servicios de apoyo.

En conclusión, el mercado de teleasistencia en Uruguay muestra un fuerte potencial tanto en términos económicos como de cantidad de unidades, con una capacidad de ingresos estimada en más de USD 172 millones anuales y un mercado objetivo de hasta 287.393 usuarios en todo el país. La alta demanda de servicios de teleasistencia entre la población adulta mayor representa una oportunidad creciente para ofrecer apoyo, seguridad y acompañamiento a esta comunidad, especialmente entre aquellos que viven solos y requieren de servicios constantes y personalizados.

### -Volumen del mercado, en unidades

El volumen de mercado en unidades se refiere a la cantidad potencial de suscripciones o dispositivos de teleasistencia necesarios para satisfacer la demanda en este segmento demográfico. Cada persona mayor de 70 años que adquiera un servicio de teleasistencia representa una unidad en este cálculo. Por lo tanto, el volumen de mercado en unidades se desglosa de la siguiente forma:

* Volumen de mercado en unidades para la población total mayor a 70 años: 287.393 unidades
* Volumen de mercado en unidades para la población mayor a 70 años que vive sola: 71.848 unidades

Este cálculo permite estimar la cantidad total de suscripciones o dispositivos que se podrían distribuir en el país, indicando el alcance máximo de los servicios de teleasistencia en términos de unidades. En particular, las personas mayores que viven solas constituyen un segmento prioritario, ya que suelen necesitar un mayor nivel de soporte y monitoreo.

## La empresa

### -Situación actual

CENTEL es una empresa fundada en el año 2010 como una empresa de Telemedicina, con el fin de brindar apoyo diagnóstico en forma remota a médicos generales en todo el país. En cuanto a su estructura financiera, CENTEL es una empresa familiar uruguaya de capital privado. En los últimos años, la empresa ha extendido su portfolio de productos, lo cual se identifica como un diferencial que CENTEL quiere seguir potenciando (CENTEL, 2023).

En 2015, CENTEL establece un contacto estratégico con Tunstall, empresa española líder en teleasistencia y tecnología de la salud desde principios de los años 90 (Tunstall, 2023). Gracias a su avanzada tecnología y vasta experiencia en el sector, Tunstall se ha consolidado como un referente en Europa, desarrollando un servicio de teleasistencia accesible y robusto, que en países como España es gratuito para adultos mayores de 70 años gracias a la Ley de Dependencia (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2023)[[1]](#footnote-1). Este marco permite que los adultos mayores en España cuenten con un recurso de apoyo fundamental, que ayuda a mantener su independencia y calidad de vida en sus hogares. Tunstall en España ofrece su servicio de teleasistencia a más de mil entidades públicas, llegando a 390.000 usuarios. Así también, el 70 % de la tecnología (software para plataformas de atención y terminales) que se usa en España para la prestación de teleasistencia ha sido desarrollada por Tunstall.

El sistema de teleasistencia en España es avanzado, con empresas como Tunstall que participan en licitaciones públicas para ofrecer el servicio a nivel regional, a través de contratos distritales con entes gubernamentales. Este modelo competitivo fomenta que las empresas mejoren continuamente la calidad de sus servicios, y, en el caso de Tunstall, ha permitido que la compañía implemente soluciones innovadoras que priorizan la respuesta rápida y personalizada en situaciones de emergencia o de acompañamiento. Los usuarios pueden acceder a estos servicios mediante dispositivos fáciles de usar, como botones de emergencia y sensores de caída, que garantizan que el soporte esté disponible en cualquier momento y ante cualquier eventualidad.

La relación entre CENTEL y Tunstall es estratégica y mutuamente beneficiosa; aunque se mantienen como entidades independientes, Tunstall no solo provee a CENTEL de dispositivos, sino también de su experiencia y know-how, así como de su plataforma PNC. Este sistema avanzado permite a los operadores de CENTEL recibir llamadas y acceder instantáneamente a información esencial del usuario, como su nombre, dirección, antecedentes médicos y contactos de emergencia. La capacidad de contar con este conocimiento en tiempo real permite a CENTEL ofrecer un servicio eficaz y soporte técnico organizado y con alta precisión, adaptado a cada usuario. Este enfoque de personalización y velocidad de respuesta resulta clave para construir un servicio confiable y de calidad.

En el ámbito financiero, la colaboración entre CENTEL y Tunstall se estructura en pagos mensuales por usuario activo en la plataforma PNC, además de la compra de dispositivos como los botones de emergencia y sensores de caída que aseguran la seguridad de los usuarios en sus hogares. Estos equipos permiten a los usuarios solicitar ayuda en casos de emergencia con solo presionar un botón, mientras que la plataforma de Tunstall organiza las agendas de seguimiento y recordatorios de medicación, además de gestionar la operatividad técnica de los dispositivos, incluyendo el estado de la batería y la conexión.

Para CENTEL, el respaldo de Tunstall significa contar con un socio experto en el desarrollo y evolución de la teleasistencia, lo cual se traduce en servicios adicionales y de calidad para sus usuarios en Uruguay. Esta asociación ha impulsado a CENTEL a innovar de forma continua. Así, en 2020, CENTEL decidió expandir su oferta con dispositivos móviles, adquiriendo relojes inteligentes de un proveedor chino que permiten a los usuarios contar con teleasistencia tanto dentro como fuera del hogar. Esta expansión aporta movilidad y libertad a los usuarios, beneficiándolos en sus actividades diarias.

Siguiendo esta línea de mejora continua, en 2024 CENTEL decide integrar un dispositivo de alta gama para ofrecer un servicio de teleasistencia más avanzado, seleccionando relojes inteligentes Samsung. Estos dispositivos de alta gama permiten un servicio más integral, brindando a los usuarios herramientas adicionales de seguridad y monitoreo de última generación. Además, es clave mencionar que el gran diferencial de este dispositivo es que es impermeable (completamente sumergible), lo cual facilita su uso. La inclusión de estos relojes refuerza el compromiso de la empresa con la innovación y la excelencia en teleasistencia, combinando seguridad, movilidad y tecnología para responder a las necesidades de un público en constante evolución.

En conjunto, la experiencia de Tunstall y su plataforma PNC proporcionan a CENTEL la tecnología, los conocimientos y el apoyo necesarios para desarrollar un servicio de teleasistencia en Uruguay que se inspire en los altos estándares europeos, permitiendo a la empresa uruguaya estar a la vanguardia en soluciones de atención y cuidado para adultos mayores en el país.

A continuación se presenta el detalle del portfolio de productos ofrecidos en la actualidad por CENTEL.

**TERMINAL DE BASE:** Ambos pulsadores (el de botón rojo y el detector de caídas) están conectados a una base terminal, que es el núcleo operativo del servicio de teleasistencia. La Terminal asegura la comunicación entre los dispositivos y el centro de atención de CENTEL, que está disponible las 24 horas, los 365 días del año. Gracias a la Terminal, los usuarios pueden estar seguros de que su bienestar es monitoreado constantemente y de que recibirán asistencia inmediata en caso de una emergencia. Mujer sentada en una silla frente a un escritorio

Descripción generada automáticamente con confianza media

**PULSADOR DE BOTÓN ROJO RESISTENTE AL AGUA:** Este dispositivo está diseñado para brindar seguridad y tranquilidad al usuario en todo momento, especialmente en su hogar. Es ideal para adultos mayores, ya que no requiere ser cargado, dado que su batería tiene una durabilidad de varios años. Puede usarse tanto como colgante como en la muñeca, según la preferencia del usuario. El Pulsador de Botón Rojo se conecta a través de radiofrecuencia con una Terminal equipada con chip telefónico. Al pulsar el botón desde cualquier lugar dentro de la vivienda, el usuario establece una comunicación de manos libres con el operador de CENTEL mediante el altavoz y micrófono integrados en la Terminal. Este sistema garantiza que, en caso de una situación de emergencia, tanto los familiares como la asistencia médica serán notificados de inmediato. Imagen de la pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente con confianza baja

**PULSADOR DETECTOR DE CAÍDAS:** El Pulsador Detector de Caídas es un dispositivo resistente al agua, que no necesita ser retirado para cargar. Equipado con un sensor de detección de caídas bruscas y pérdida de consciencia, el dispositivo envía automáticamente una señal a la Terminal en caso de detectar un incidente de este tipo. El operador de CENTEL recibe una alerta de emergencia y se Imagen que contiene tabla, lentes de sol

Descripción generada automáticamentecomunica de inmediato con los contactos del usuario y con el servicio de emergencia correspondiente de ser necesario. Este pulsador está diseñado para ser usado exclusivamente en la muñeca, brindando una opción cómoda y discreta para el monitoreo constante de la seguridad del usuario.

**RELOJ INTELIGENTE CON CHIP DE TELEFONÍA**: Este reloj inteligente incorpora un botón SOS que conecta directamente con el Centro de Atención de CENTEL. Su tecnología GPS permite conocer la ubicación exacta del usuario al momento de pulsar el botón. Diseñado para acompañar al usuario tanto dentro como fuera de su hogar, el reloj ofrece una opción segura y portátil que permite a los usuarios desplazarse con tranquilidad. Un reloj de pulsera

Descripción generada automáticamente con confianza media

**RELOJ SAMSUNG GALAXY PARA TELEASISTENCIA:** Especialmente diseñado para adultos mayores, este reloj Samsung Galaxy incluye un botón SOS para establecer contacto directo con el Centro de Atención de CENTEL. Cuenta con un detector de caídas avanzado y GPS para localización en tiempo real, es completamente sumergible y tiene una carga rápida de solo una hora. Adicionalmente, el reloj permite activar funcionalidades de salud como contador de pasos, monitor de frecuencia cardíaca, nivel de oxígeno en sangre, y seguimiento de horas de sueño, ofreciendo un monitoreo integral del bienestar del usuario. Interfaz de usuario gráfica

Descripción generada automáticamente con confianza baja

En la siguiente tabla se presenta la oferta de los diferentes planes que ofrece CENTEL, con su descripción según servicio y dispositivo, así como el costo mensual.

Tabla 8. Planes ofrecidos por la empresa CENTEL, descripción y costos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PLAN**  **(SERVICIO en TSP)** | **Descripción** | **Precio mensual (UYU)** | **Precio mensual (USD)\*** |
| **BÁSICO** | Terminal con chip de telefonía (Lifeline SmartHub) con el pulsador rojo | $ 2.015 | USD 48 |
| **PLUS** | Terminal con chip de telefonía (Lifeline SmartHub) con el pulsador blanco Detector de Caídas Vibby | $ 2.310 | USD 55 |
| **REACTIVO** | Terminal a línea telefónica (Lifeline Vi+) con el pulsador y Teleasistencia Reactiva, con seguimiento mensual y sin Medicación o Agendas | $ 1.390 | USD 33 |
| **MÓVIL** | Dispositivo Móvil (RELOJ) con chip de telefonía | $ 1.800 | USD 43 |
| **BÁSICO + MÓVIL** | Terminal con chip de telefonía (Lifeline SmartHub) con el Pulsador Rojo + Dispositivo Móvil (RELOJ o MIMOV) | $ 2.310 | USD 55 |
| **PREMIUM** | Terminal con chip de telefonía (Lifeline SmartHub) con el pulsador blanco Detector de Caídas Vibby + Dispositivo Móvil (RELOJ) | $ 2.600 | USD 62 |
| **PREMIUM WATCH** | Reloj Samsung Galaxy con e-SIM, GPS, Resistente al agua, Detector de Caídas, Frecuencia Cardíaca, Pasos, Oxígeno, Sueño | $ 2.600 | USD 62 |

*\* Los precios están expresados en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de $42 por USD 1 a la fecha de realización del documento*

Como ya se mencionó anteriormente, CENTEL se encuentra dentro de las empresas habilitadas para brindar sus servicios subsidiado a través del Sistema Nacional de Cuidados, dependiendo de los ingresos por jubilación de aquellos que apliquen al servicio. En la tabla a continuación se presenta el precio final mensual del servicio dependiendo de dichas franjas.

Tabla 9. Planes y costos en base a subsidio de Sistema Nacional de Cuidados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PLAN** | **Descripción** | **Precio mensual (UYU)** | **Precio mensual (USD)\*** |
| **BÁSICO 0% SNC** | Usuario del SNC que tiene 0% de subsidio. Se le cobra el precio estipulado por SNC para el Plan Básico | $ 1.930 | USD 46 |
| **BÁSICO 33% SNC** | Usuario del SNC que tiene 33% de subsidio. Se le cobra el 67% del precio de CENTEL del Plan Básico | $ 1.260 | USD 30 |
| **BÁSICO 67% SNC** | Usuario del SNC que tiene 67% de subsidio. Se le cobra el 67% del precio de CENTEL del Plan Básico | $ 630 | USD 15 |
| **BÁSICO 100% SNC** | Usuario del SNC que tiene 100% de subsidio. No se le cobra nada por privado del Plan Básico y no se factura | $ 0 | USD 0 |

*\* Los precios están expresados en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de $42 por USD 1 a la fecha de realización del documento*

Para CENTEL, comprender en profundidad las necesidades y circunstancias de cada usuario es una prioridad fundamental. Antes de contratar un plan, se realiza una llamada personalizada con el contratante, el usuario o un familiar cercano. Este contacto inicial permite conocer de primera mano la situación particular de cada persona, sus rutinas diarias y el nivel de asistencia que necesita. Esta interacción es clave para ofrecer una solución que no solo cubra sus requerimientos de seguridad y asistencia, sino que también se ajuste a su estilo de vida, brindando la tranquilidad y confianza que caracterizan a los servicios de CENTEL.

**PLAN BÁSICO:** Este plan es ideal para usuarios que pasan la mayor parte de su tiempo en casa y cuyas salidas son esporádicas y generalmente acompañadas. La simplicidad del servicio, que incluye un pulsador de botón rojo fácil de usar y resistente al agua, permite que los usuarios no tengan que preocuparse por cargar el dispositivo ni retirarlo durante actividades como la ducha. El dispositivo se destaca por ser intuitivo en su uso. Este plan está pensado para quienes valoran la tranquilidad de contar con un sistema de fácil activación, sin la necesidad de una gestión activa del dispositivo.

**PLAN PLUS:** El perfil ideal para el Plan Plus es el de personas que viven de forma independiente en sus hogares, con salidas ocasionales o acompañadas, pero que podrían enfrentar situaciones de emergencia, como caídas accidentales donde en su contexto no se pueda pulsar. Este plan incluye un pulsador con detector de caídas que, al registrar un movimiento brusco seguido de quietud, activa una vibración y, si no se detiene, se comunica automáticamente con el centro de atención. Está recomendado para aquellos que desean un nivel adicional de seguridad ante posibles caídas y que prefieren un dispositivo que puede activarse de forma automática en situaciones extraordinarias.

**PLAN REACTIVO:** El Plan Reactivo es adecuado para personas que permanecen en casa la mayor parte del tiempo y buscan una opción más económica que el Plan Básico. La terminal en este caso se conecta a una línea telefónica fija en lugar de un chip de telefonía móvil, lo que limita la instalación a ubicaciones con línea fija disponible. Este plan no incluye teleasistencia reactiva ni recordatorios de agenda y medicación, por lo que es adecuado para quienes desean un servicio esencial sin el costo de las funcionalidades adicionales.

**PLAN MÓVIL:** Recomendado para personas que son activas y pasan gran parte de su tiempo fuera de casa, el Plan Móvil es ideal para aquellos que se desenvuelven cómodamente con dispositivos móviles y no tienen problemas para cargar el dispositivo a diario. Este plan incluye un reloj con chip de telefonía y botón SOS, así como tecnología GPS para localización en tiempo real. Es una excelente opción para quienes desean la tranquilidad de poder acceder a asistencia inmediata sin importar su ubicación.

**PLAN BÁSICO + MÓVIL:** Este plan es adecuado para usuarios que pasan la mayor parte de su tiempo en el hogar pero que también tienen actividades regulares fuera de casa. Combina la seguridad del pulsador en el hogar con la portabilidad del dispositivo móvil, proporcionando un sistema de teleasistencia tanto dentro como fuera del hogar. Es ideal para aquellos que necesitan la seguridad de estar conectados en ambos contextos, sin comprometer su estilo de vida.

**PLAN PREMIUM:** El Plan Premium es la mejor opción para personas que, aunque están mayormente en casa, requieren seguridad adicional para cuando salen a realizar actividades frecuentes fuera de su hogar. Este plan incluye tanto el pulsador con detector de caídas como un dispositivo móvil, lo que permite un monitoreo exhaustivo tanto dentro como fuera de la vivienda. Está recomendado para usuarios que buscan un servicio integral de teleasistencia y que pueden beneficiarse de la activación automática en caso de caída.

**PLAN PREMIUM WATCH:** El perfil ideal para el Plan Premium Watch es el de una persona muy activa, que se siente cómoda con la tecnología y que desea contar con un dispositivo de teleasistencia avanzado y multifuncional. Este reloj Samsung incluye funciones adicionales, como contador de pasos, monitor de frecuencia cardíaca y nivel de oxígeno en sangre, y debe ser cargado regularmente. Se destaca por ser un dispositivo que puede mojarse sin problemas. Este plan es ideal para quienes desean la teleasistencia más completa disponible y valoran el monitoreo constante de su salud y bienestar.

La duración del contrato de CENTEL es de 1 año, firmado a partir del día de la instalación del dispositivo, y se renueva automáticamente. En caso de que el usuario desee cambiar de plan podrá hacerlo libremente cuando lo considere necesario comunicándose con CENTEL y sin costos extras. Desde la empresa se cree que el costo que pagan los usuarios es por el servicio de teleasistencia y si bien los dispositivos cumplen con ciertas diferencias, los costos no varían en forma abrupta.

CENTEL ofrece dos beneficios clave en su servicio que reflejan su compromiso con la accesibilidad y la satisfacción de sus usuarios:

**Instalación sin costo**: La instalación del servicio no tiene costo adicional y se adapta a la ubicación del usuario. En Montevideo y la zona metropolitana, la instalación se realiza personalmente, permitiendo a los técnicos de CENTEL orientar al usuario en el uso del dispositivo y realizar un relevamiento detallado de su información básica, antecedentes médicos y contactos de emergencia. Para el interior del país, la instalación se efectúa a distancia, en un proceso simple y comprensible que asegura que el usuario entienda plenamente el funcionamiento del dispositivo y su aplicación.

**Prueba gratuita de 2 meses:** A partir de la pandemia en 2020, CENTEL introdujo una prueba gratuita de dos meses para facilitar el acceso al servicio. Este cambio surgió debido a los retrasos en la aprobación de subsidios, que llevaron a muchos usuarios a esperar entre dos y tres meses para obtener la autorización definitiva. Al ofrecer esta prueba, CENTEL no solo cubrió esta necesidad sino que también permitió a los usuarios experimentar el servicio en su día a día y familiarizarse con sus beneficios. La prueba, que comienza una vez firmado el contrato anual, se ha convertido en una parte esencial de la identidad de CENTEL, permitiendo que cada persona evalúe sin compromiso el valor y la utilidad del servicio en su vida.

### -Análisis del macro entorno

El análisis del macroentorno de CENTEL se enfoca en los factores externos que pueden influir en la operativa y el crecimiento de la empresa. Estos factores incluyen aspectos demográficos, tecnológicos, políticos y económicos que impactan el mercado de la teleasistencia en Uruguay (CENTEL, 2023).

Factores Demográficos

* Envejecimiento de la población: Uruguay tiene una de las poblaciones más envejecidas de América Latina, con un 15% de la población mayor de 70 años (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023), lo que representa una oportunidad significativa para los servicios de teleasistencia. La creciente necesidad de cuidados y seguridad para los adultos mayores amplía el mercado potencial de CENTEL.
* Tendencias de urbanización y dispersión rural: Si bien Montevideo y las zonas urbanas concentran a una gran parte de la población, las áreas rurales tienen una alta densidad de personas mayores que podrían beneficiarse de la teleasistencia (Banco Mundial, 2023). Esto implica desafíos logísticos pero también oportunidades para una expansión geográfica efectiva.

Factores Tecnológicos

* Innovación tecnológica: Los avances en dispositivos de teleasistencia, como sensores de caída, geolocalización y monitoreo remoto, son críticos para mantener la competitividad de CENTEL. La adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) y el Internet de las cosas (IoT) también puede mejorar la calidad del servicio.
* Infraestructura de telecomunicaciones: La cobertura y calidad de la red móvil en Uruguay es crucial para el funcionamiento de los dispositivos de CENTEL. Las mejoras continuas en la conectividad y las redes 4G/5G (Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones [URSEC], 2022) favorecen la eficacia de los servicios. Sin embargo, cualquier interrupción o falta de acceso en áreas remotas puede representar un desafío significativo.
* Dependencia de frecuencias de radio: Los dispositivos de teleasistencia de CENTEL dependen de frecuencias de radio específicas. Cambios regulatorios o problemas técnicos relacionados con estas frecuencias podrían afectar la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio de calidad.

Factores Políticos y Gubernamentales

* Planes de gobierno y políticas públicas: El Sistema Nacional de Cuidados (SCN) y las políticas gubernamentales que subsidian la teleasistencia (Ministerio de Desarrollo Social [MIDES], 2023) juegan un papel fundamental en la estrategia de CENTEL. Las promesas políticas de ampliar o modificar estos subsidios pueden impactar directa y significativamente en la demanda de los servicios. CENTEL debe estar atenta a los cambios en las políticas y preparar estrategias para adaptarse a diferentes escenarios políticos.
* Regulaciones sobre teleasistencia y cuidados a distancia: Las políticas gubernamentales que promuevan la telemedicina, teleasistencia y los servicios a distancia son favorables para CENTEL. Sin embargo, cualquier cambio regulatorio que limite o afecte estas actividades podría representar una amenaza.
* Empresas de salud con servicios de emergencia móvil: La posible integración de servicios de teleasistencia por parte de grandes empresas de salud con emergencias móviles puede aumentar la competencia. Es vital que CENTEL mantenga relaciones estratégicas y evalúe alianzas con estas empresas para no perder cuota de mercado.

Factores Económicos

* Competencia en el sector de telecomunicaciones: La competencia entre empresas como ANTEL, Movistar y Claro (URSEC, 2022) en el ámbito de la telefonía móvil es un factor que favorece a CENTEL, especialmente con la portabilidad numérica[[2]](#footnote-2) que permite mayor flexibilidad y mejores opciones de conectividad para los dispositivos. Sin embargo, la dependencia de estas compañías para el funcionamiento de los servicios de teleasistencia puede ser un riesgo si los costos de servicio aumentan o si surgen problemas de calidad en la red.
* Costos y logística: La empresa depende de terceros para la logística y envío de equipos. Cambios en los costos de transporte o problemas logísticos pueden afectar la rentabilidad de la empresa. CENTEL debe monitorear estos factores y buscar alternativas que minimicen el impacto de las fluctuaciones en los costos.
* Fluctuaciones del tipo de cambio: Dado que algunos dispositivos y componentes se importan, las variaciones en el tipo de cambio (Banco Central del Uruguay, 2023) pueden aumentar los costos de operación y afectar los márgenes de beneficio de CENTEL. Es crucial desarrollar estrategias financieras que mitiguen este riesgo, como la diversificación de proveedores o el uso de coberturas cambiarias.

### -Análisis del micro entorno

El análisis del microentorno se enfoca en los factores internos y próximos que afectan directamente a CENTEL, como los clientes, competidores y proveedores de tecnología. Estos elementos son cruciales para entender las dinámicas operativas y de mercado que influyen en la empresa.

En la tabla a continuación podrá observarse un resumen de los principales factores, según categoría y una breve descripción que será profundizada debajo.

Tabla 10. Principales factores que afectan a CENTEL como empresa

|  |  |
| --- | --- |
| Categoría | Descripción |
| Clientes | Adultos mayores y sus familias; buscan seguridad, facilidad de uso y atención personalizada. |
| Competencia | Empresas locales de emergencia móvil e internacionales con tecnología avanzada; call centers consolidados. |
| Proveedores tecnológicos | Dependencia de Tunstall para dispositivos y software; desafíos con proveedores chinos por costos y logística. |
| Infraestructura | Costos de alquiler de oficinas; dispositivos SmartHub diseñados para Europa, con dificultades de adaptación local. |

El segmento de clientes de CENTEL está compuesto principalmente por adultos mayores y sus familias, quienes buscan servicios de teleasistencia para garantizar su seguridad y bienestar. Este grupo de usuarios tiene necesidades específicas, como la facilidad de uso de los dispositivos y una atención personalizada. La satisfacción del cliente es un aspecto crítico, ya que cualquier falla en el servicio o en los dispositivos puede impactar negativamente la percepción de la marca. Es esencial que CENTEL continúe enfocándose en la fidelización mediante un servicio de alta calidad y un soporte técnico eficiente.

En cuanto a la competencia, CENTEL enfrenta desafíos tanto a nivel local como internacional. Las empresas nacionales con experiencia en atención médica y servicios de emergencia móvil representan una amenaza significativa debido a su capacidad para integrar servicios complementarios. Por otro lado, los competidores internacionales suelen tener acceso a tecnología avanzada y modelos de negocio más disruptivos, lo que les permite ofrecer precios competitivos y soluciones innovadoras. Además, la existencia de empresas con call centers consolidados da a algunos competidores una ventaja en términos de eficiencia operativa y gestión de clientes. CENTEL debe mantenerse a la vanguardia de la innovación y buscar formas de diferenciarse para competir efectivamente.

Los proveedores de tecnología y software son una pieza clave en la operación de CENTEL. La relación estratégica con Tunstall asegura el acceso a dispositivos y plataformas de teleasistencia de alta calidad. Sin embargo, esta dependencia incluye pagos por equipo activo y un vínculo técnico a través de sistemas VPN, lo que puede limitar la flexibilidad de la empresa. Además, los relojes inteligentes importados de China presentan desafíos como fluctuaciones en precios, demoras en los envíos y barreras culturales. Estos factores incrementan la vulnerabilidad de la empresa ante problemas en la cadena de suministro y resaltan la importancia de diversificar proveedores para mitigar riesgos.

En términos de infraestructura, el alquiler de oficinas representa un gasto operativo continuo que CENTEL debe evaluar para garantizar su rentabilidad. La empresa podría considerar opciones para optimizar estos costos, como reducir el tamaño de los espacios de trabajo o implementar modalidades de trabajo remoto. Además, el uso de dispositivos SmartHub, diseñados principalmente para el mercado europeo, plantea desafíos en cuanto a su adaptación al contexto uruguayo, ya que la falta de masa crítica local dificulta el desarrollo de soluciones tecnológicas más personalizadas. Este es un área donde CENTEL podría explorar alternativas que mejor se ajusten a las necesidades locales.

### -Matriz FODA

Tabla 11. Matriz FODA

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS**   * Experiencia en el sector * Cobertura Nacional * Eficiencia en respuesta * Buena reputación * Relación estratégica con Tunstall * Variedad de planes adaptados * Prueba gratuita de 2 meses * Servicio personalizado y humanizado | **OPORTUNIDADES**   * + Expansión geográfica   + Alianzas con instituciones de salud   + Envejecimiento de la población   + Mayor conciencia sobre la salud y la seguridad en el hogar   + Innovación tecnológica   + Políticas públicas y subsidios   + Mayor tendencia a telemedicina y cuidados a distancia |
| **DEBILIDADES**   * Necesidad de optimizar procesos internos * Competencia creciente * Alta dependencia de proveedores tecnológicos externos * Costos operativos elevados * Desafíos en la adopción tecnológica por parte de usuarios mayores * Falta de diversificación en ingresos | **AMENAZAS**   * + Dependencia de subsidios y políticas públicas   + Avances tecnológicos disruptivos   + Aumento de la competencia   + Dependencia tecnológica y fallas en los dispositivos   + Fluctuaciones del tipo de cambio   + Cambios regulatorios o legales   + Preferencia por servicios de atención en persona |

### 

### -Matriz EFI

Tabla 12. Matriz EFI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores Internos** | **Peso** | **Clasificación** | **Puntaje** |
| Fortalezas |  |  |  |
| Experiencia en el sector | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Cobertura Nacional | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Eficiencia en la respuesta | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Relación estratégica con Tunstall | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Variedad de planes adaptados | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Prueba gratuita de 2 meses | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Servicio personalizado y humanizado | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Infraestructura tecnológica robusta | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Debilidades |  |  |  |
| Alta dependencia de proveedores tecnológicos | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Costos operativos elevados | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Desafíos en la adopción tecnológica | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Falta de diversificación en ingresos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Limitada presencia internacional | 0.02 | 1 | 0.02 |
| Rigidez en la estructura organizativa | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Inversión limitada en marketing digital | 0.05 | 2 | 0.10 |
| **Total** | **1.00** |  | **3.75** |

El puntaje total de la Matriz EFI para CENTEL, con un valor de 3.75, muestra que la empresa tiene una posición interna sólida, impulsada por sus numerosas fortalezas y una capacidad adecuada para manejar sus debilidades. Este resultado destaca que CENTEL cuenta con una base interna robusta que le permite aprovechar oportunidades externas y mitigar riesgos del entorno.

Entre las fortalezas más destacadas se encuentra la experiencia de CENTEL en el sector, que le otorga una ventaja competitiva significativa al contar con un profundo conocimiento del mercado y una trayectoria confiable. Además, la cobertura nacional es un elemento clave, ya que permite a la empresa llegar a zonas urbanas y rurales, ampliando su alcance y asegurando la prestación de servicios en todo el país. Esta característica es especialmente relevante en Uruguay, donde la dispersión geográfica de la población adulta mayor puede ser un desafío para los competidores menos establecidos.

La eficiencia en la respuesta es otra fortaleza crítica. CENTEL se ha destacado por ofrecer un servicio rápido y confiable, lo que es vital en un sector donde las emergencias pueden surgir en cualquier momento. Esto refuerza la confianza de los usuarios y contribuye a la fidelización de clientes. Asimismo, la relación estratégica con Tunstall, un líder global en tecnología de teleasistencia le permite acceder a innovaciones tecnológicas de vanguardia y mantener la calidad de su oferta.

Sin embargo, la matriz también evidencia algunas debilidades que CENTEL debe abordar para fortalecer su posición interna. La alta dependencia de proveedores externos, como Tunstall, limita la flexibilidad operativa de la empresa. Este vínculo, aunque estratégico, implica costos significativos y vulnerabilidad ante problemas en la cadena de suministro o fallos tecnológicos. Es crucial que CENTEL diversifique sus proveedores o explore la posibilidad de desarrollar capacidades internas para reducir esta dependencia.

Otra debilidad importante es la necesidad de optimizar procesos internos. Aunque CENTEL tiene una operación establecida, mejorar la eficiencia operativa podría reducir costos y aumentar la rentabilidad. Este aspecto es especialmente relevante en un contexto de competencia creciente, donde la capacidad de mantener precios competitivos puede marcar la diferencia.

Además, los costos operativos elevados y la limitada diversificación de ingresos representan desafíos financieros que CENTEL debe gestionar. La empresa depende principalmente de los servicios de teleasistencia, lo que la hace vulnerable a cambios en la demanda o en las políticas de subsidios gubernamentales. Diversificar sus fuentes de ingresos, por ejemplo, mediante la inclusión de servicios complementarios, podría aumentar su resiliencia frente a estos riesgos.

Por último, aunque CENTEL ha avanzado en la adopción de herramientas digitales, la inversión limitada en marketing digital puede estar afectando su capacidad de captar nuevos clientes, especialmente entre las generaciones más jóvenes que influyen en las decisiones de compra de servicios para sus familiares mayores. Incrementar la presencia en plataformas digitales y redes sociales sería un paso estratégico para fortalecer su posicionamiento.

En conclusión, CENTEL tiene una base interna sólida con fortalezas clave como su experiencia, cobertura nacional y alianzas estratégicas. Sin embargo, para maximizar su potencial, debe abordar debilidades relacionadas con la dependencia de proveedores, optimización de procesos y diversificación de ingresos. Este enfoque le permitirá consolidar su posición competitiva y adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado.

### -Matriz EFE

Tabla 13. Matriz EFE

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores Externos** | **Peso** | **Clasificación** | **Puntaje** |
| **Oportunidades** |  |  |  |
| Envejecimiento de la población | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Políticas públicas favorables (Sistema Nacional de Cuidados) | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Innovación tecnológica y avances en teleasistencia | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Mayor conciencia sobre la seguridad y la salud en el hogar | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Tendencia hacia la telemedicina y cuidados a distancia | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Expansión geográfica en áreas rurales | 0.08 | 3 | 0.24 |
| **Amenazas** |  |  |  |
| Dependencia de subsidios y cambios en políticas gubernamentales | 0.12 | 2 | 0.24 |
| Creciente competencia local e internacional | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Fallos tecnológicos y dependencia de proveedores externos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Fluctuaciones del tipo de cambio | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Cambios regulatorios o legales | 0.05 | 2 | 0.10 |
| **Total** | **1.00** |  | **3.43** |

El puntaje total de la matriz EFE para CENTEL, que es de 3.43, indica que la empresa tiene una posición favorable en cuanto a su capacidad para aprovechar las oportunidades externas del entorno y manejar las amenazas que enfrenta. Este resultado refleja que CENTEL está bien posicionada para responder a los factores del macroentorno, aunque también enfrenta desafíos significativos que deben gestionarse estratégicamente.

Entre las oportunidades, el envejecimiento de la población en Uruguay se destaca como el factor más relevante. La creciente proporción de adultos mayores representa un mercado potencial considerable para los servicios de teleasistencia, posicionando a CENTEL como un actor clave en la mejora de la seguridad y calidad de vida de esta población. Además, la mayor conciencia sobre la importancia de la seguridad y la salud en el hogar refuerza la relevancia de sus servicios, proporcionando una base sólida para campañas de marketing y estrategias de expansión.

Otro aspecto positivo es el marco de apoyo proporcionado por políticas públicas, como el Sistema Nacional de Cuidados (SCN), que subsidia los servicios de teleasistencia para ciertos segmentos de la población. Sin embargo, este beneficio depende en gran medida del contexto político, lo que representa un riesgo en caso de cambios gubernamentales. Por esta razón, CENTEL debe monitorear de cerca el panorama político y desarrollar planes de contingencia para mitigar el impacto de posibles modificaciones en los subsidios.

La tendencia hacia la telemedicina y los cuidados a distancia también presenta una oportunidad significativa, ya que los usuarios y las instituciones están cada vez más abiertos a adoptar soluciones tecnológicas para la atención de la salud. CENTEL puede aprovechar esta tendencia invirtiendo en innovación tecnológica y fortaleciendo sus alianzas estratégicas con instituciones de salud y proveedores de tecnología.

Entre las amenazas, la dependencia de subsidios gubernamentales y el riesgo de cambios en las políticas públicas son particularmente preocupantes. CENTEL debe prepararse para escenarios en los que el acceso a subsidios disminuya o desaparezca, buscando diversificar sus fuentes de ingresos y optimizar su estructura de costos. La competencia creciente, tanto local como internacional, también requiere una atención especial. CENTEL debe diferenciarse a través de la calidad del servicio, la personalización y el uso de tecnología avanzada para mantener su posición en el mercado.

Finalmente, las fluctuaciones del tipo de cambio y la dependencia de proveedores tecnológicos externos, como Tunstall, representan riesgos operativos que pueden impactar la rentabilidad y continuidad del servicio. Es necesario diversificar los proveedores y considerar la posibilidad de desarrollar capacidades internas para reducir estas dependencias y fortalecer su resiliencia frente a las incertidumbres del entorno.

Si bien CENTEL enfrenta amenazas significativas, su posición en el mercado es sólida gracias a un entorno con oportunidades favorables. La clave para maximizar estas oportunidades y mitigar los riesgos radica en la capacidad de la empresa para anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno externo mediante estrategias proactivas e innovadoras.

### -Matriz BCG

La Matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la posición de productos o servicios en función de dos variables clave: la participación de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado. Esta matriz ofrece a CENTEL un marco claro para priorizar inversiones y esfuerzos en función del potencial de crecimiento y la generación de ingresos de sus planes actuales.

Las variables consideradas para CENTEL fueron su participación de mercado relativa (que representa el porcentaje de usuarios actuales de cada plan en comparación con la base total de usuarios activos de CENTEL) y la tasa de crecimiento del mercado (que indica el ritmo de cambio de la adopción de cada plan).

Figura 1. Matriz BCGGráfico, Gráfico de dispersión

Descripción generada automáticamente

El Plan Básico domina con un 55,8% de la base de usuarios, pero presenta una tasa de crecimiento negativa (-5%). Esto lo posiciona como una vaca lechera, es decir, un producto con alta participación en un mercado maduro o en declive. A pesar de su importancia actual en la generación de ingresos, enfrenta riesgos de deserción si no se reconfigura para aumentar su percepción de valor.

Luego, con una participación del 15,8% y un crecimiento positivo del 10%, el Plan Básico + Móvil se clasifica como una estrella. Su potencial de crecimiento sugiere que puede convertirse en una vaca lechera en el futuro si CENTEL continúa invirtiendo en su desarrollo y promoción.

El Plan Premium representa solo el 5,9% de la base de usuarios, aunque muestra un alto crecimiento del 15%. Este plan es una interrogante, ya quetiene potencial de crecimiento, pero su baja participación sugiere que necesita estrategias adicionales de captación y posicionamiento para consolidarse. Y finalmente, las pruebas gratuitas de 2 meses, con una participación significativa del 22,5%, pero una tasa de crecimiento negativa (-10%), esta estrategia se clasifica como un perro. Aunque útil para captar usuarios iniciales, su eficiencia es limitada debido a bajas tasas de conversión a suscriptores pagos y altos costos operativos.

### -Matriz de las Fuerzas competitivas de Porter

| **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**   * **ALTA (competencia creciente)** |
| --- |

Descripción: La teleasistencia es un sector en crecimiento, especialmente debido al envejecimiento de la población, lo que ha atraído a varios competidores, tanto locales como internacionales. Estos competidores incluyen desde empresas especializadas en teleasistencia, empresas tecnológicas que ofrecen dispositivos inteligentes (smartwatches, pulsadores) y plataformas de monitoreo, hasta compañías de seguros o servicios médicos que brindan teleasistencia como un complemento.

Factores que influyen:

* Alta competencia local e internacional: Existen diversas empresas que brindan servicios similares, lo que aumenta la rivalidad en el sector.
* Diferenciación del servicio: La calidad del servicio, la rapidez de respuesta ante emergencias, la facilidad de uso de los dispositivos y el nivel de atención al cliente son elementos clave que marcan diferencias competitivas.
* Costos de cambio para los clientes: Los costos de cambiar de un proveedor a otro son relativamente bajos, lo que puede intensificar la competencia en precio.

Impacto:

* Alta rivalidad puede presionar a la empresa para diferenciarse, mejorar la oferta de valor o reducir precios para ganar clientes.

Estrategia:

* Para competir efectivamente, será clave ofrecer servicios personalizados, atención al cliente superior y establecer relaciones de confianza con los usuarios y sus familias.

| **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:**   * **BAJO (opciones de proveedores)** |
| --- |

Descripción: Los proveedores principales en este sector son aquellos que fabrican y distribuyen los dispositivos de teleasistencia, como relojes inteligentes, pulsadores y terminales telefónicas. Además, los proveedores de software (sistemas de teleasistencia) y telecomunicaciones que aseguran la conectividad entre los dispositivos y los centros de atención también juegan un papel clave.

Factores que influyen:

* Dependencia de tecnología importada: Muchos de los dispositivos son importados, lo que significa que los proveedores tienen un poder considerable, especialmente si existe dependencia de ciertos fabricantes o si los dispositivos requieren frecuencias específicas, como en el caso de Uruguay (frecuencia de 915Hz).
* Volumen de compra: Empresas más grandes tienen más poder de negociación con proveedores de dispositivos debido a las compras en mayores volúmenes, mientras que las empresas más pequeñas pueden estar más expuestas a las fluctuaciones de precios.

Impacto:

* Los proveedores con alto poder pueden imponer condiciones de precio y disponibilidad, lo que afecta a las empresas de teleasistencia.

Estrategia:

* Ofrecer un servicio de alta calidad y diferenciación en términos de atención personalizada y rapidez en la respuesta. Los clientes valoran mucho la confianza en este tipo de servicios.

|  |
| --- |
| **PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:**   * **MODERADO (clientes tienen opciones)** |

Descripción: Los clientes (adultos mayores o sus familiares) son sensibles al precio, la facilidad de uso de los dispositivos, y la fiabilidad del servicio. Además, las familias suelen investigar y comparar entre diferentes proveedores antes de decidirse.

Factores que influyen:

* Facilidad para comparar proveedores: Los clientes pueden comparar rápidamente los diferentes proveedores de teleasistencia, lo que les otorga un poder de negociación mayor, especialmente si ven que el servicio es similar en otras empresas.
* Dependencia del servicio: Si bien los usuarios pueden ser leales una vez que están acostumbrados a un sistema, no es raro que cambien de proveedor si encuentran un servicio más económico o de mejor calidad.

Impacto:

* Un poder alto de negociación de los clientes puede presionar a las empresas a reducir precios o aumentar el nivel de servicio, lo que puede afectar los márgenes de ganancia.

Estrategia:

* Ofrecer un servicio de alta calidad y diferenciación en términos de atención personalizada y rapidez en la respuesta. Los clientes valoran mucho la confianza en este tipo de servicios.

|  |
| --- |
| **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**   * **MODERADA (barreras de entrada tecnológicas)** |

Descripción: El sector de la teleasistencia está en auge debido a la demanda creciente por servicios de asistencia remota para adultos mayores, lo que puede atraer a nuevos entrantes, especialmente empresas tecnológicas que ya operan en otros sectores de salud o monitoreo.

Factores que influyen:

* Bajas barreras de entrada: Si bien es necesario contar con tecnología y personal capacitado para operar un servicio de teleasistencia, las barreras de entrada no son extremadamente altas. Esto podría permitir la entrada de nuevos competidores, tanto a nivel local como internacional.
* Innovación tecnológica: Nuevas empresas que introduzcan dispositivos más avanzados, como relojes inteligentes con sensores de salud avanzados, o sistemas de monitoreo que utilicen inteligencia artificial, pueden representar una amenaza seria.

Impacto:

* La entrada de nuevos competidores puede aumentar la presión competitiva, especialmente si ofrecen tecnología más avanzada o precios más bajos.

Estrategia:

* Invertir en innovación y mantener una atención al cliente superior, además de aprovechar la lealtad y la confianza de los usuarios actuales.

|  |
| --- |
| **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**   * **BAJA (teleasistencia es un servicio único)** |

Descripción: Existen alternativas a la teleasistencia tradicional, como otros dispositivos tecnológicos de monitoreo de salud, aplicaciones móviles que permiten a los familiares realizar seguimiento, o servicios de emergencia públicos que los usuarios pueden utilizar en caso de necesidad.

Factores que influyen:

* Aplicaciones de monitoreo: Algunos usuarios pueden optar por usar soluciones tecnológicas, como aplicaciones móviles que permiten a los familiares monitorear a los adultos mayores en tiempo real, lo que podría reducir la demanda de servicios de teleasistencia tradicionales.
* Sistemas de salud públicos: En algunos países, el acceso a servicios de emergencia o a teleasistencia pública puede limitar el crecimiento de las empresas privadas del sector.

Impacto:

* Si bien estas alternativas pueden no ofrecer el mismo nivel de atención que un servicio especializado de teleasistencia, su crecimiento puede representar una amenaza a largo plazo.

Estrategia:

* Destacar las ventajas de un servicio profesional de teleasistencia, como la respuesta inmediata y la atención personalizada, frente a soluciones más generales o menos fiables.

# CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO- Metodología de la investigación-

**RELEVAMIENTO DE DATOS DE LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS EN GENERAL A TRAVÉS DE ENCUESTAS**

El objetivo de la investigación sobre la percepción de las personas es obtener una comprensión detallada de cómo la población uruguaya percibe el concepto de teleasistencia y qué tan familiarizada está con este tipo de servicio. La teleasistencia se ha vuelto cada vez más relevante en sociedades con una población envejecida, como es el caso de Uruguay. Sin embargo, el éxito de su implementación y expansión depende en gran medida de que el público objetivo entienda sus beneficios y valore su utilidad. Por este motivo, el estudio se centrará en explorar tanto el conocimiento como las actitudes hacia este servicio.

Para llevar a cabo este análisis, se utilizará una metodología cuantitativa mediante la distribución de encuestas a través de Google Forms. La elección de esta herramienta no es casual, su facilidad de uso y capacidad para recolectar datos de manera eficiente permiten alcanzar una muestra amplia y diversa en poco tiempo. La muestra estará compuesta por 150 personas. Esto incluye variaciones en edad, género, y localización geográfica, permitiendo así un análisis más completo de cómo estas variables pueden influir en la percepción y conocimiento del servicio de teleasistencia.

El cuestionario incluirá una serie de preguntas clave diseñadas para cubrir distintos aspectos del conocimiento y percepción de la teleasistencia. La primera pregunta indaga sobre la edad de los encuestados, lo cual es fundamental para segmentar las respuestas y analizar diferencias generacionales en la comprensión y necesidad del servicio. A continuación, se preguntará: "¿Ha escuchado el término teleasistencia?", con opciones de respuesta simples (sí/no) para evaluar cuán conocido es este término entre la población general. Esta información permitirá establecer una línea base sobre el nivel de conocimiento actual.

Otra pregunta importante será: "¿Qué términos asocia con la teleasistencia?", en la que los encuestados podrán seleccionar o escribir palabras que crean relacionadas con el concepto, como seguridad, salud, apoyo o tecnología. Este ítem es crucial para identificar las asociaciones mentales que las personas tienen con la teleasistencia, lo que podría influir en la manera en que CENTEL debería comunicar y posicionar sus servicios en el mercado.

Además, el formulario incluirá la pregunta: "¿Quién cree que principalmente contrataría la teleasistencia?", con opciones como adultos mayores, personas con discapacidades, o cuidadores. Esta pregunta ayudará a identificar si la población comprende correctamente el público objetivo del servicio o si existen malentendidos o ideas erróneas que puedan ser abordadas mediante campañas de concientización. Entender cómo la gente percibe a los posibles usuarios es clave para definir estrategias de marketing y comunicación que sean más eficaces y lleguen al público adecuado.

Finalmente, se incluirá un elemento importante para el análisis económico: "¿Qué precio cree que sería adecuado para un servicio de teleasistencia?". Esta pregunta buscará entender la percepción sobre el valor económico del servicio y la disposición a pagar de los encuestados. La información obtenida será fundamental para CENTEL al considerar ajustes de precios y asegurarse de que el servicio sea competitivo y accesible, sin dejar de ser rentable. Se explorarán tanto las expectativas de precios bajos como la percepción del valor añadido que los servicios de teleasistencia pueden ofrecer, como tranquilidad y seguridad para los usuarios y sus familias.

Una vez recolectados los datos, se realizará un análisis estadístico descriptivo para identificar patrones y diferencias significativas entre los distintos grupos demográficos. Se utilizarán técnicas como el cálculo de la media, mediana, y distribución de frecuencias, así como análisis de correlaciones para detectar si variables como la edad o el conocimiento previo afectan la percepción de la teleasistencia y la disposición a pagar. Este enfoque no solo ayudará a entender cómo se percibe actualmente la teleasistencia, sino que también proporcionará información valiosa para desarrollar estrategias que aborden las barreras de conocimiento y percepción, asegurando que CENTEL pueda posicionarse como un proveedor líder en este sector en crecimiento.

**ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A POTENCIALES CLIENTES PARA ENTENDER LOS INSIGHTS**

La investigación se centrará en comprender en profundidad las necesidades, percepciones y expectativas de los potenciales clientes de los servicios de teleasistencia de CENTEL, utilizando un enfoque exploratorio y descriptivo. Se aplicará una metodología de investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad, con el objetivo de obtener insights detallados sobre las barreras y motivaciones relacionadas con la adopción de estos servicios. Las entrevistas en profundidad serán semi-estructuradas, lo que permitirá a los participantes expresar libremente sus opiniones y experiencias, a la vez que se asegura que se cubran los temas relevantes para el estudio.

La muestra será seleccionada de manera intencionada, y se compondrá de aproximadamente 15-20 participantes, incluyendo adultos mayores, cuidadores y familiares. Este tamaño de muestra se considera adecuado para alcanzar la saturación de la información, es decir, el punto en que las nuevas entrevistas no aportan datos adicionales significativos. La guía de entrevista[[3]](#footnote-3) abordará diversos temas clave, como la percepción general sobre la teleasistencia, los beneficios que los participantes identifican, así como las preocupaciones y barreras que pueden influir en la decisión de contratar estos servicios. También se explorarán las motivaciones que llevarían a los usuarios a considerar el uso de la teleasistencia, las posibles limitaciones como los costos o la percepción de utilidad, y las preferencias de los participantes en cuanto a dispositivos y planes específicos.

Otro aspecto importante será evaluar la disposición a pagar y el valor percibido del servicio, recogiendo opiniones sobre qué características son consideradas más valiosas. Asimismo, se pedirán sugerencias para mejorar la oferta, buscando ideas que puedan hacer el servicio más accesible y atractivo para diferentes segmentos de la población. Las entrevistas se llevarán a cabo en persona o mediante videollamadas, según la conveniencia y ubicación de los participantes. Posteriormente, en base a las notas se realizará un análisis temático, identificando patrones y categorías emergentes para proporcionar un entendimiento claro de las percepciones y necesidades del público objetivo.

El análisis se enfocará en agrupar las respuestas en temas principales, revelando información crítica que ayudará a CENTEL a ajustar su oferta de servicios y a desarrollar estrategias de marketing más efectivas. Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de todos los participantes, quienes serán informados sobre el propósito de la investigación y deberán otorgar su consentimiento informado antes de participar. Este proceso permitirá a CENTEL comprender mejor las expectativas y preocupaciones de los potenciales clientes y optimizar su servicio de teleasistencia en función de las conclusiones obtenidas.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LOS PLANES OFRECIDOS Y CAPTACIÓN DE PÚBLICO**

Este análisis se centrará en evaluar la efectividad y sostenibilidad de los distintos planes de teleasistencia que CENTEL ha ofrecido desde el año 2020, fecha en que se introdujo una estructura diversificada de opciones para los clientes. A través de este estudio, se busca identificar cuáles de estos planes han mostrado mejor rendimiento económico, son más duraderos en términos de retención de clientes, y proporcionan un mayor rédito financiero. Estas conclusiones permitirán a CENTEL optimizar sus estrategias de ventas y ajustar su oferta para maximizar su alcance y eficiencia.

El estudio se basará en datos históricos proporcionados por CENTEL, que incluirán información sobre la cantidad de suscripciones, ingresos generados, costos operativos asociados, y tasas de cancelación de cada plan. Los planes a analizar incluirán el Plan Básico, Plan Plus, Plan Reactivo, Plan Móvil, Plan Básico + Móvil, Plan Premium, y Plan Premium Watch, cada uno con sus características y costos específicos. Un aspecto esencial de este estudio será el examen de las edades de los usuarios, ya que este factor influye significativamente en las preferencias y necesidades de los clientes. Por ejemplo, los adultos mayores de 80 años podrían requerir dispositivos más sencillos y servicios con un enfoque en seguridad, mientras que usuarios más jóvenes o activos podrían preferir opciones tecnológicas avanzadas como los relojes inteligentes con funciones de geolocalización.

Además de las edades, se analizarán los motivos de baja de los clientes, una pieza fundamental para entender las debilidades percibidas de los diferentes planes. Este análisis cualitativo se basará en la revisión de los registros de cancelación y en la recopilación de testimonios de clientes que decidieron finalizar su suscripción. Las razones pueden incluir factores como el precio, la complejidad del dispositivo, la percepción de valor insuficiente, o simplemente la falta de necesidad continua del servicio. Comprender estos factores permitirá a CENTEL abordar los problemas que afectan la retención y proponer soluciones que satisfagan mejor las expectativas de los usuarios.

La metodología para este análisis será un enfoque mixto que combine técnicas financieras y cualitativas. Se calcularán indicadores clave como el retorno de la inversión (ROI), el margen de beneficio neto, y la tasa de retención de clientes para cada plan. También se realizarán segmentaciones basadas en las edades y se buscarán correlaciones entre estas y las tasas de cancelación. Por ejemplo, se podría descubrir que ciertos planes tienen un mejor desempeño en términos de retención dentro de un rango de edad específico, lo que puede influir en las recomendaciones de ventas y marketing.

A partir de estos datos, se generarán conclusiones objetivas que permitirán a CENTEL diseñar estrategias de ventas más informadas y personalizadas. Por ejemplo, si se identifica que un plan en particular tiene una retención alta y un buen rendimiento financiero entre los usuarios de 65 a 75 años, se podría recomendar centrar los esfuerzos de marketing en este segmento, destacando las características del plan que mejor satisfacen sus necesidades. Del mismo modo, si un plan tiene una alta tasa de baja debido a problemas de usabilidad, se podrían proponer ajustes tecnológicos para simplificar el uso.

El objetivo último de este análisis es doble: optimizar la oferta actual de planes para que sean lo más atractivos y efectivos posibles y desarrollar recomendaciones basadas en la experiencia acumulada de CENTEL. Estas recomendaciones no solo buscarán mejorar la rentabilidad de la empresa, sino también asegurar que el servicio de teleasistencia sea más longevo y adecuado a las necesidades de los diferentes perfiles de usuarios. Al lograr una mejor alineación entre la oferta de planes y las expectativas de los clientes, CENTEL podrá fortalecer su posición en el mercado y contribuir al bienestar de sus usuarios de manera más efectiva.

**ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE ANÁLISIS PRUEBA INICIAL DE 2 MESES**

En esta sección, se evaluará la rentabilidad y efectividad de la estrategia de ofrecer una prueba gratuita de 2 meses para los nuevos usuarios de los servicios de CENTEL. Este análisis se iniciará con una revisión del contexto histórico que motivó la decisión de implementar esta prueba. En 2020, la empresa comenzó a ofrecer el período gratuito como respuesta a los retrasos en la aprobación de subsidios gubernamentales, lo que obligaba a muchos usuarios potenciales a esperar varios meses antes de poder utilizar el servicio. La prueba fue diseñada para facilitar el acceso a la teleasistencia, permitir a los usuarios experimentar los beneficios sin compromiso financiero y aumentar las conversiones a suscripciones de pago.

El análisis se centrará en varios aspectos clave para determinar la rentabilidad de esta estrategia. Se examinará el histórico de la prueba gratuita, con un enfoque en la capacidad de cierre: el porcentaje de usuarios que, tras el período de prueba, deciden continuar con el servicio. También se considerarán los cambios de plan. En CENTEL, los usuarios tienen la libertad de cambiar de plan cuantas veces deseen, y es común que algunos continúen con el servicio, pero opten por un plan diferente, ya sea durante la prueba o al finalizarla. Este comportamiento será analizado para entender mejor las preferencias y la flexibilidad necesaria en la oferta de planes.

Otro elemento crítico a considerar son las pruebas fallidas y los motivos por los que algunos usuarios no convierten a suscriptores de pago. Se recopilarán datos sobre las razones de cancelación, que pueden incluir percepciones de precio elevado, complejidad en el uso de los dispositivos, o simplemente la falta de necesidad continua del servicio. Estos motivos se analizarán para identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia según sea necesario.

Además, se evaluará el costo operativo asociado a la prueba gratuita, incluyendo los costos de instalación, logística, y soporte técnico. Estas consideraciones son especialmente importantes en áreas rurales o de difícil acceso, donde los costos pueden ser considerablemente más altos. Se estudiarán posibles ajustes, como limitar la prueba gratuita a ciertos departamentos de Uruguay donde los costos de instalación sean más bajos, o modificar la duración de la prueba de 2 meses a 1 mes, si no se observa un beneficio claro en términos de conversión.

El análisis también se enfocará en el impacto de los cambios de plan durante y después de la prueba. Se investigará si ciertos planes son más populares para conversiones y si la flexibilidad de cambiar de plan ha contribuido a una mejor retención de usuarios. Esto podría influir en recomendaciones sobre cómo estructurar la oferta de planes para maximizar tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad.

A partir de este estudio, se generarán conclusiones y recomendaciones que podrían incluir mantener la prueba gratuita con ajustes específicos, como limitarla a ciertos planes o áreas, o incluso considerar su eliminación en ciertos casos. El objetivo es encontrar un equilibrio que permita atraer nuevos clientes y ofrecerles una experiencia positiva sin incurrir en costos insostenibles para la empresa.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE POLÍTICA A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS**

En esta sección, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los programas de gobierno de los principales partidos políticos de Uruguay, así como de las declaraciones oficiales de los candidatos presidenciales y figuras relevantes vinculadas a cada partido. El objetivo es identificar y analizar las propuestas políticas que podrían influir en el futuro del Sistema Nacional de Cuidados, específicamente en lo que respecta a la teleasistencia y la aprobación de nuevos subsidios para este servicio.

Para realizar este análisis, se revisarán los documentos oficiales de campaña de cada partido, entrevistas y declaraciones públicas de los candidatos, y cualquier comunicado relevante emitido por los partidos políticos. Se prestará especial atención a los planes y promesas que mencionen la expansión o activación completa del Sistema Nacional de Cuidados. Si los partidos planean aumentar los subsidios de teleasistencia, esto representará una oportunidad significativa para CENTEL de captar nuevos usuarios a través del apoyo gubernamental.

Además de la revisión documental, se recopilarán datos sobre los impactos potenciales de estas propuestas en la industria de la teleasistencia. Al entender cómo podrían evolucionar las políticas públicas, la empresa podrá anticipar un aumento en las llamadas comerciales y la demanda de sus servicios.

Las conclusiones de este análisis permitirán a CENTEL prepararse estratégicamente para un futuro escenario en el que más usuarios tengan acceso a subsidios de teleasistencia. Esto podría incluir la optimización de la capacidad operativa, la contratación de más personal, o el desarrollo de campañas de concienciación específicas para captar a nuevos clientes bajo estas condiciones favorables. De esta manera, CENTEL podrá adaptarse proactivamente y aprovechar las oportunidades que surjan de las decisiones políticas futuras, asegurando una respuesta ágil y eficiente a las nuevas demandas del mercado.

**INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y RANGOS DE EDAD**

La presente investigación combina un enfoque cuantitativo y cualitativo para analizar el posicionamiento de CENTEL en Uruguay y evaluar su alcance entre la población adulta mayor. Este análisis integra datos demográficos nacionales con información histórica de los usuarios actuales de CENTEL, permitiendo identificar tendencias clave en la adopción del servicio y áreas de mejora. El objetivo principal es proporcionar una base sólida para entender cómo los servicios de teleasistencia pueden adaptarse y expandirse para cubrir de manera más efectiva las necesidades de la población objetivo.

La base de esta investigación se centra en los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que establece que el 14% de la población uruguaya tiene 65 años o más, con una proporción significativa viviendo sola, especialmente en áreas urbanas. Montevideo lidera en densidad de adultos mayores que residen solos, seguido por departamentos como Canelones, Maldonado y Salto. Esta información se complementó con los registros internos de CENTEL, que detallan la distribución de usuarios activos por rango de edad entre 2017 y 2024.

Se adoptó una metodología de enfoque mixto que integró diversas fuentes y análisis para abordar el estudio. En primer lugar, se utilizaron datos demográficos nacionales con el objetivo de mapear la distribución de la población adulta mayor en Uruguay. Paralelamente, se analizaron los registros internos de usuarios de CENTEL para identificar patrones de uso y adopción de los servicios según diferentes rangos etarios. Finalmente, se realizó un análisis comparativo entre la distribución demográfica y la cobertura actual de los servicios de CENTEL, lo que permitió identificar posibles brechas y áreas de mejora en la prestación del servicio.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE FORMAS DE COMUNICACIÓN DE CENTEL Y COMPETIDORES EN EL MEDIO LOCAL**

La investigación cualitativa se centrará en analizar y comparar las estrategias de comunicación de CENTEL y sus principales competidores en el mercado de la teleasistencia en Uruguay. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de las diferentes formas de comunicación utilizadas por estas empresas y determinar cómo estas estrategias impactan en la percepción y decisión de los clientes. Para lograrlo, se aplicará una metodología basada en el análisis de contenido, que permitirá examinar en profundidad los mensajes, formatos y medios que utilizan las empresas para llegar a su público objetivo.

El proceso comenzará con la recopilación de materiales de comunicación de CENTEL y sus competidores. Esto incluirá anuncios publicitarios, contenido en redes sociales, páginas web, material impreso (como folletos), y cualquier campaña relevante que se haya realizado en televisión o radio.

La muestra de materiales de comunicación se seleccionará en función de la relevancia y el impacto percibido en el público objetivo. Se priorizarán las campañas que hayan tenido mayor visibilidad o que se consideren representativas de la estrategia general de cada empresa. Una vez recopilada esta información, se procederá al análisis temático, identificando patrones y diferencias clave en las estrategias de comunicación.

Además, se realizará un análisis comparativo entre las estrategias de CENTEL y las de sus competidores. Esto permitirá evaluar si CENTEL se posiciona adecuadamente en el mercado y si su forma de comunicación es efectiva o necesita ajustes para ser más competitiva. Las conclusiones del análisis se utilizarán para desarrollar recomendaciones específicas que puedan mejorar la comunicación de CENTEL, haciendo que sus mensajes sean más persuasivos y efectivos para captar la atención de su público objetivo.

Este enfoque cualitativo proporcionará una comprensión profunda de las estrategias de comunicación en el sector de la teleasistencia en Uruguay, identificando las mejores prácticas y posibles áreas de mejora para que CENTEL pueda optimizar su presencia en el mercado local.

**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA**

En este punto de la investigación, se realizará un análisis financiero de CENTEL con el objetivo de evaluar su estructura de costos, identificar las principales áreas que generan gastos significativos y determinar si la empresa es rentable. Comprender la distribución de los costos y la eficiencia operativa permitirá hacer recomendaciones precisas para optimizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El análisis comenzará por identificar las principales fuentes de costos operativos de CENTEL, las cuales se pueden agrupar en varias categorías. En primer lugar, están los costos de instalación y mantenimiento. Estos incluyen la adquisición de los equipos de teleasistencia, la instalación en los domicilios de los usuarios, y el mantenimiento periódico necesario para asegurar el correcto funcionamiento de los dispositivos. La inversión en tecnología y el soporte continuo representan una parte considerable de los gastos, ya que garantizar que el servicio funcione sin interrupciones es fundamental para mantener la confianza de los clientes.

Otro componente importante son los costos de personal, que comprenden los salarios y beneficios del equipo técnico encargado de las instalaciones y el mantenimiento, así como del personal administrativo y de atención al cliente. Dado que la teleasistencia implica una atención continua y personalizada, la dotación de personal es un factor crítico. Evaluar si el número de empleados y sus funciones son óptimos será esencial para determinar si existen oportunidades de mejorar la eficiencia laboral.

Los costos de infraestructura tecnológica también son significativos, ya que la operación de un servicio de teleasistencia depende de sistemas robustos de comunicación, plataformas de monitoreo y software especializado. CENTEL debe invertir constantemente en tecnología para mantenerse a la vanguardia, pero al mismo tiempo, es necesario asegurar que estos gastos no comprometen la rentabilidad. Además, los costos de marketing y ventas deben ser evaluados. Estos incluyen las campañas publicitarias, los materiales promocionales y todas las actividades destinadas a captar nuevos clientes. Dado que la adquisición de clientes es fundamental para el crecimiento, se analizará si las estrategias actuales de marketing son eficaces o si se pueden optimizar.

Finalmente, se considerarán los costos administrativos y generales, que abarcan el alquiler de oficinas, servicios públicos, suministros y otros gastos operativos. Aunque estas áreas suelen ser menos visibles, representan una carga constante que puede afectar la rentabilidad si no se gestionan adecuadamente.

Más allá de la rentabilidad actual, el análisis también se enfocará en la sostenibilidad financiera a largo plazo. Esto implicará evaluar la capacidad de CENTEL para generar flujos de efectivo positivos que le permitan reinvertir en el negocio, innovar y expandirse. También se tendrán en cuenta factores externos, como posibles cambios en las políticas gubernamentales que afectan los subsidios para la teleasistencia, ya que estos pueden influir en los ingresos futuros. La estabilidad de las fuentes de ingresos y la capacidad de la empresa para adaptarse a fluctuaciones económicas serán aspectos críticos para evaluar.

Las conclusiones de este análisis financiero proporcionarán una visión clara de la posición económica de CENTEL. Si se identifican áreas de mejora, se podrán desarrollar estrategias para optimizar las operaciones, como renegociar contratos con proveedores, invertir en tecnología más eficiente o redirigir recursos hacia actividades que generen un mayor retorno. Al tener un entendimiento integral de su situación financiera, CENTEL estará mejor preparada para tomar decisiones estratégicas que garanticen su éxito y crecimiento sostenibles en el mercado de la teleasistencia.

# CAPÌTULO 4: RELEVAMIENTO TRABAJO DE CAMPO

El presente capítulo expone el relevamiento de datos realizado para la investigación, organizado en diversas metodologías y enfoques con el objetivo de comprender la percepción de los usuarios, el desempeño de los planes ofrecidos por CENTEL, y el contexto político, social y financiero que afecta al servicio de teleasistencia. Esta recopilación de información se estructuró en métodos cualitativos y cuantitativos, con fuentes primarias y secundarias, abarcando encuestas, análisis de datos históricos, entrevistas y estadísticas demográficas. Los datos recolectados son presentados de forma objetiva, sirviendo como base para los análisis e interpretaciones en el capítulo de resultados.

**RELEVAMIENTO DE DATOS DE LA PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS EN GENERAL A TRAVÉS DE ENCUESTAS**

Como parte del trabajo de campo, se diseñó y distribuyó una encuesta digital utilizando la plataforma Google Forms[[4]](#footnote-4). El objetivo principal fue recolectar datos acerca de la percepción general de la población sobre los servicios de teleasistencia. La encuesta buscó evaluar el conocimiento del término, las asociaciones y percepciones relacionadas, las barreras para la contratación del servicio, y las preferencias de los encuestados en cuanto a canales de información y disposición a pagar.

Si bien el objetivo inicial de la muestra fue de 150 personas, finalmente la misma estuvo compuesta por 130 personas, seleccionadas de manera intencionada para incluir a diferentes perfiles demográficos, como familiares de potenciales usuarios, cuidadores, y adultos mayores. Aunque no se trató de una muestra estadísticamente representativa de la población uruguaya, se procuró obtener una diversidad suficiente para captar perspectivas relevantes para el análisis. La encuesta incluyó tanto preguntas cerradas como abiertas, permitiendo a los participantes expresar sus opiniones y reflexiones en mayor profundidad.

El cuestionario estuvo compuesto por una serie de preguntas diseñadas para recolectar información en las siguientes áreas:

* Conocimiento del término "teleasistencia": Preguntas orientadas a determinar si los encuestados habían escuchado previamente el término y qué entendían por él
* Asociaciones relacionadas con la teleasistencia: Preguntas para explorar qué palabras, conceptos o funcionalidades asociaban con este tipo de servicio
* Canales de información y promoción preferidos: Opciones múltiples para identificar los medios más efectivos para informar sobre el servicio (televisión, redes sociales, o recomendaciones personales)
* Disposición a pagar: Preguntas relacionadas con los rangos de precios que los encuestados considerarían aceptables para este servicio, de acuerdo con su percepción de valor
* Impacto de la promoción por figuras públicas: Una pregunta para evaluar si el uso de figuras públicas influiría en su interés por contratar el servicio
* Conocimiento de empresas que ofrecen teleasistencia en Uruguay: Una sección dedicada a investigar qué tan familiarizados estaban los encuestados con las empresas locales que ofrecen estos servicios
* Situación de vida: Preguntas que buscaban identificar el contexto de vida de los encuestados (por ejemplo, si vivían solos o acompañados)

La encuesta fue distribuida digitalmente a través de redes sociales, correos electrónicos y grupos de interés relacionados con el cuidado de adultos mayores. La elección de Google Forms como herramienta permitió asegurar una recopilación organizada y eficiente de las respuestas, facilitando su posterior análisis. Los participantes completaron el cuestionario de manera voluntaria, y todas las respuestas fueron recolectadas de forma anónima para garantizar la privacidad de los encuestados.

El cuestionario incluyó un total de 10 preguntas, algunas de las cuales permitían respuestas múltiples para capturar mejor la amplitud de las percepciones y preferencias. El tiempo estimado para completar la encuesta fue de entre 5 y 10 minutos, lo que ayudó a obtener un alto nivel de participación y datos consistentes.

A continuación se detallan las categorías de los datos recopilados:

* Datos demográficos básicos: Edad, situación de vida (vive solo o acompañado), y relación con posibles usuarios de teleasistencia (familiares, cuidadores, etc.).
* Conocimiento y percepción del servicio: Nivel de conocimiento del término "teleasistencia" y las asociaciones más comunes realizadas por los encuestados.
* Preferencias de canales de información: Identificación de los medios más confiables para recibir información sobre servicios de teleasistencia, diferenciando entre medios tradicionales (televisión, radio) y digitales (redes sociales).
* Barreras percibidas: Factores que podrían limitar la adopción del servicio, como costos, desconocimiento, o percepción de valor.
* Preferencias de precios y disposición a pagar: Rangos de precios considerados aceptables para los encuestados en función de sus expectativas.
* Opinión sobre estrategias de promoción: Influencia de la promoción del servicio por parte de figuras públicas en el interés de los encuestados.

Este enfoque permite capturar una variedad de perspectivas y datos valiosos que informarán decisiones estratégicas relacionadas con el diseño, la promoción, y la implementación de estos servicios. Además, los datos recopilados proporcionan una base sólida para identificar patrones de comportamiento y actitudes, que serán fundamentales para el análisis en los capítulos posteriores.

En particular, los resultados obtenidos servirán para:

* Evaluar el nivel de conocimiento y aceptación de los servicios de teleasistencia en la población general.
* Identificar los canales de comunicación más efectivos para captar el interés de los potenciales usuarios.
* Determinar las barreras principales que podrían limitar la adopción del servicio.
* Ajustar las estrategias de marketing y comunicación según las preferencias y necesidades de los encuestados.

**ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A POTENCIALES CLIENTES PARA ENTENDER LOS INSIGHTS**

A continuación se detalla el proceso de relevamiento de datos realizado mediante entrevistas en profundidad a potenciales clientes de los servicios de teleasistencia ofrecidos por CENTEL. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el objetivo de comprender las percepciones, barreras, motivaciones y expectativas de los adultos mayores, sus familiares y cuidadores. La metodología utilizada fue cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas, permitiendo un enfoque exploratorio y descriptivo.

Las entrevistas en profundidad fueron diseñadas abordando cinco áreas principales: percepción general de la teleasistencia, barreras y motivaciones para la adopción, preferencias de funcionalidades y dispositivos, disposición a pagar, y recomendaciones para mejorar el servicio. Esta metodología permitió explorar tanto las respuestas directas a las preguntas como las reflexiones espontáneas de los participantes.

Se seleccionó una muestra intencionada de 15 participantes, compuesta por adultos mayores que no utilizan actualmente el servicio, familiares y cuidadores de adultos mayores. Las entrevistas se realizaron tanto en modalidad presencial como por videollamada, dependiendo de la disponibilidad y preferencia de los entrevistados. Todas las entrevistas se llevaron a cabo con consentimiento informado, garantizando la confidencialidad de las respuestas.

El relevamiento de datos siguió un procedimiento estructurado:

* Definición de la muestra: Los participantes fueron seleccionados en función de su relación con la teleasistencia y su disposición a participar en el estudio.
* Preparación de la guía de entrevistas: Se elaboraron preguntas orientadas a explorar las necesidades, percepciones y barreras relacionadas con el servicio.
* Realización de las entrevistas: Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 25 a 35 minutos.
* Categorización**:** Las respuestas fueron registradas a través de notas y clasificadas en temas clave para su posterior análisis.

La guía de entrevista abordó los siguientes temas principales:

* Percepción general sobre la teleasistencia: Nivel de conocimiento, asociaciones iniciales con el servicio y opiniones generales.
* Motivaciones y barreras: Factores que influirían en la decisión de contratar el servicio y obstáculos que podrían limitar la adopción.
* Preferencias de funcionalidades y dispositivos: Características más valoradas y dispositivos preferidos.
* Disposición a pagar: Rango aceptable de precios y factores que justificarían un costo más alto.
* Recomendaciones para mejorar el servicio: Ideas y sugerencias para hacerlo más accesible y atractivo.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LOS PLANES OFRECIDOS Y CAPTACIÓN DE PÚBLICO**

A continuación, se presenta el relevamiento de datos relacionado con los planes de teleasistencia ofrecidos por CENTEL desde el año 2020. El análisis abarca tanto datos cuantitativos, como el número de suscripciones activas, bajas y pruebas fallidas, como datos cualitativos obtenidos a partir de las razones identificadas en los registros de cancelaciones y las características demográficas de los usuarios. El objetivo principal de este relevamiento es documentar las dinámicas de los planes existentes, proporcionando un marco claro para evaluar su desempeño, sostenibilidad y captación de público.

El relevamiento se basó en el análisis de datos históricos proporcionados por CENTEL, abarcando información de los siguientes aspectos.

Tabla 14. Información considerada para relevamiento de datos

|  |  |
| --- | --- |
| **Planes activos** | Registros de clientes que mantienen una suscripción activa |
| **Bajas** | Datos sobre clientes que cancelaron su suscripción, identificando las tendencias en términos de abandono |
| **Pruebas fallidas** | Usuarios que iniciaron el período de prueba gratuito pero no continuaron con la suscripción |

El enfoque cuantitativo se complementó con un análisis cualitativo basado en los registros de cancelación, donde se documentaron los motivos de las bajas. Estos incluyen percepciones sobre el valor del servicio, complejidad tecnológica, y falta de continuidad en la necesidad percibida.

Los datos se clasificaron por tipo de plan, permitiendo identificar patrones en el comportamiento de los usuarios según las características específicas de cada uno.

Tabla 15. Planes analizados

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Básico** | **Plus** | **Básico + Móvil** | **Premium** | **Reactivo** | **Móvil** | **Samsung Watch** |

El análisis se centró en las siguientes variables clave:

* Total de suscripciones: Número total de usuarios que han contratado cada plan desde 2020, sumando activos y bajas.
* Tasa de retención: Porcentaje de usuarios que mantienen su suscripción activa en relación con el total de suscriptores de cada plan.
* Pruebas fallidas: Porcentaje de usuarios que, tras completar el período de prueba inicial, decidieron no continuar con la suscripción.
* Motivos de baja: Clasificación cualitativa de las razones detrás de las cancelaciones, como costo percibido, falta de necesidad, o problemas de usabilidad.
* Segmentación por edad: Distribución de usuarios por rango etario, explorando cómo las características demográficas afectan la preferencia por ciertos planes.

La recolección de datos cuantitativos se basó en los registros históricos proporcionados por CENTEL, los cuales documentan las suscripciones activas, las bajas y las pruebas fallidas para cada plan ofrecido desde el año 2020. Estos datos se organizaron por tipo de plan, lo que permitió realizar un cálculo preliminar de métricas clave, como el total de suscriptores, las tasas de retención y el porcentaje de pruebas fallidas. Este enfoque estructurado permitió construir una visión integral del desempeño de cada plan, asegurando la consistencia y la comparabilidad de los resultados.

El componente cualitativo del relevamiento se centró en el análisis de los registros de cancelación, donde se detallan las razones proporcionadas por los usuarios al finalizar su suscripción. Estos registros fueron clasificados en categorías recurrentes, como el costo percibido del servicio, la complejidad tecnológica de los dispositivos utilizados, la falta de necesidad percibida tras un período inicial de uso, y barreras contextuales específicas, como la falta de familiaridad tecnológica de algunos usuarios mayores. Este análisis cualitativo aportó una perspectiva más profunda sobre los factores que influyen en la retención y la cancelación.

La segmentación demográfica fue un paso clave en el proceso de clasificación de datos. Los registros se organizaron por rangos etarios, lo que permitió identificar diferencias significativas en el comportamiento de los usuarios según su edad. Por ejemplo, se exploró cómo los usuarios mayores de 75 años tienden a preferir planes con dispositivos más sencillos, mientras que los usuarios más jóvenes muestran interés en opciones tecnológicas avanzadas, como los relojes inteligentes con geolocalización. Esta segmentación ayuda a entender cómo las características de cada grupo demográfico influyen en la adopción y retención de los planes.

El análisis incluyó una perspectiva temporal que permitió evaluar las tendencias de desempeño de cada plan desde su implementación en 2020. Esto permitió observar cómo han evolucionado las tasas de retención, las bajas y las pruebas fallidas a lo largo del tiempo, y cómo estos cambios pueden estar relacionados con ajustes en las características de los planes o cambios en la demanda del mercado. Este enfoque integral asegura que el relevamiento capture tanto las dinámicas actuales como los patrones históricos que son clave para entender el desempeño de los planes de teleasistencia de CENTEL.

Este relevamiento tiene un doble propósito. En primer lugar, documentar de manera objetiva el desempeño histórico de los planes ofrecidos por CENTEL, permitiendo entender cuáles opciones han sido más efectivas en términos de captación y retención de usuarios. En segundo lugar, identificar las barreras y factores que afectan negativamente la adopción de ciertos planes, proporcionando una base sólida para ajustes estratégicos.

Finalmente, el análisis de pruebas fallidas y motivos de baja proporciona insights cualitativos valiosos sobre las expectativas no cumplidas y las barreras de adopción percibidas. Estos datos serán cruciales para desarrollar estrategias más efectivas de captación y fidelización, especialmente en los planes con menor retención.

**ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE ANÁLISIS PRUEBA INICIAL DE 2 MESES**

A continuación, se presenta el relevamiento de datos relacionados con la estrategia de prueba gratuita de 2 meses implementada por CENTEL. Este proceso de recolección de información abarca las tasas de bajas, pruebas fallidas y la distribución de estas según los diferentes planes ofrecidos. Los datos analizados comprenden el período de 2020 a octubre de 2024, permitiendo identificar tendencias y patrones significativos. Para preservar la confidencialidad de los datos empresariales, los resultados se presentan exclusivamente en términos porcentuales.

Para determinar la proporción de pruebas fallidas en relación con los usuarios activos, se calculó la tasa de pruebas fallidas por cada 100 usuarios activos para cada plan, es decir:

Tasa de pruebas fallidas = (Pruebas Fallidas / Usuarios Activos) × 100

Los motivos de las pruebas fallidas se detallan a continuación:

* Ingreso a residencial
* Con acompañante permanente
* Traslado con familiares
* Traslado de domicilio
* Incompatibilidad tecnológica
* Imposibilidad de pago
* Insatisfacción con el servicio
* No lo necesita; no lo usa
* Petición del interesado
* Se cambió a la competencia

El relevamiento también incluye el análisis de los costos operativos asociados a la prueba gratuita. Estos costos incluyen:

* Instalación de dispositivos
* Soporte técnico inicial
* Logística de distribución y mantenimiento

Se identificaron mayores riesgos en áreas rurales, donde la logística y la falta de infraestructura incrementan la posibilidad de extravío de los dispositivos.

Durante la prueba gratuita, algunos usuarios optaron por cambiar de plan, ya sea durante el período de prueba o al finalizarlo. Este comportamiento refleja las preferencias de los usuarios y su interés en opciones más flexibles. Los planes avanzados, como el Premium, mostraron mayor retención tras el cambio de plan.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE POLÍTICA A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS**

Uruguay, como democracia representativa, cuenta con un sistema político donde las decisiones gubernamentales están fuertemente influenciadas por los partidos políticos. Los principales partidos son el Partido Nacional, el Frente Amplio y el Partido Colorado, cada uno con una historia y enfoques diferenciados en sus políticas públicas. En el marco de esta investigación, se realizó un relevamiento cualitativo de los programas de gobierno de estos partidos, enfocándose en sus propuestas relacionadas con el Sistema Nacional de Cuidados, una política clave para el apoyo a personas mayores y dependientes.

El análisis se centra en cómo cada partido menciona o aborda el Sistema Nacional de Cuidados en sus plataformas programáticas, considerando el impacto potencial en los servicios de teleasistencia. Este relevamiento tiene como objetivo identificar oportunidades y desafíos para CENTEL según el marco político y las prioridades gubernamentales. A continuación, se presenta la información recopilada sobre las propuestas de los principales partidos:

* Partido Nacional: En su programa de gobierno, el partido menciona la intención de mantener y optimizar los programas sociales existentes para la atención de personas mayores, pero sin comprometerse explícitamente a expandir el Sistema Nacional de Cuidados o incrementar los subsidios. Su enfoque está orientado a la eficiencia en el uso de los recursos existentes.
* Frente Amplio: Este partido presenta una visión ambiciosa y progresista, comprometiéndose a fortalecer y expandir el Sistema Nacional de Cuidados, con énfasis en la teleasistencia y otros servicios de apoyo. En sus bases programáticas, resalta los cuidados como un derecho humano y plantea aumentar la inversión para garantizar mayor acceso.
* Partido Colorado: Si bien prioriza el desarrollo social, su programa no detalla propuestas específicas para la expansión del Sistema Nacional de Cuidados. Las políticas se centran en aspectos generales de educación y bienestar, dejando en segundo plano a los servicios de teleasistencia.

El relevamiento se contextualiza dentro de las elecciones nacionales realizadas el pasado 24 de noviembre de 2024, en las que el candidato del Frente Amplio, Yamandú Orsi, fue electo presidente. Este dato será fundamental para el análisis en el capítulo siguiente, dado que la dirección política puede tener un impacto significativo en el mercado de teleasistencia.

**INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y RANGOS DE EDAD**

A continuación se presenta un relevamiento exhaustivo de datos relacionados con la cobertura de CENTEL en Uruguay, la distribución demográfica de adultos mayores, y los patrones observados en los rangos de edad de sus usuarios activos entre 2017 y 2024. Este análisis integra información estadística del Instituto Nacional de Estadística (INE) con los registros internos de CENTEL, permitiendo identificar brechas en la cobertura, tendencias demográficas, y áreas de oportunidad para mejorar la presencia de la empresa y captar nuevos usuarios.

De acuerdo con el INE, la población de 65 años o más representa el 14% del total nacional, y dentro de este grupo, una proporción significativa vive sola, especialmente en zonas urbanas. Montevideo, como capital del país, lidera en concentración de adultos mayores que viven solos, seguido por Canelones, Maldonado y Salto. Sin embargo, mientras Montevideo representa el mercado natural más grande para los servicios de teleasistencia, otros departamentos emergen como áreas estratégicas con alto potencial de crecimiento, dado que concentran una proporción significativa de adultos mayores.

El análisis de usuarios activos entre 2017 y 2024 refleja una evolución significativa en los perfiles demográficos atendidos por CENTEL. Los datos muestran una creciente representación de usuarios de 80 años o más, mientras que los rangos menores de 75 años se mantienen estables o disminuyen ligeramente en proporción.

Crecimiento en usuarios de 80 años o más:

* El rango 80-84 años creció del 16% en 2017 al 29% en 2024
* El rango 85-89 años también experimentó un aumento considerable, alcanzando el 26% en 2024 desde un 16% en 2017
* El grupo de 90 años o más incrementó del 8% en 2017 al 19% en 2024, consolidándose como un segmento emergente y altamente dependiente de los servicios de teleasistencia

Estancamiento en rangos menores a 75 años:

* Los rangos de 60-74 años han mostrado una participación limitada y estable, representando entre el 1% y 6% de los usuarios en 2024. Esto sugiere que la percepción del servicio está fuertemente asociada con necesidades avanzadas de cuidado, dejando fuera a potenciales usuarios más jóvenes que podrían beneficiarse de sus capacidades preventivas

El análisis del relevamiento destaca la necesidad de optimizar la presencia de CENTEL en Montevideo, donde se concentra la mayor densidad de adultos mayores que viven solos. Esta región representa un mercado clave, por lo que es fundamental alinear los recursos y estrategias con las características y necesidades específicas de esta población. Asimismo, los departamentos de Canelones, Maldonado y Salto emergen como áreas estratégicas con un alto potencial de captación debido a su significativa población objetivo. Ampliar la cobertura en estas regiones requerirá no solo un aumento en la promoción y la disponibilidad de servicios, sino también colaboraciones locales que permitan superar barreras logísticas y culturales, asegurando una mayor penetración y eficiencia.

Por otro lado, es crucial reposicionar la teleasistencia como un servicio preventivo, orientado no solo a usuarios en etapas avanzadas de la vida, sino también a personas más jóvenes. Este enfoque permitiría destacar beneficios como el monitoreo continuo de salud, la conexión emocional con familiares y la tranquilidad que ofrece en el día a día, ampliando así la base de usuarios a grupos menores de 75 años. Este reposicionamiento tiene el potencial de transformar la percepción del servicio, fomentando una adopción más temprana y posicionando a CENTEL como un actor clave en la mejora integral del bienestar de las personas y sus familias.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE FORMAS DE COMUNICACIÓN DE CENTEL Y COMPETIDORES EN EL MEDIO LOCAL**

A continuación, se detalla el proceso de relevamiento de información cualitativa realizado para analizar las formas de comunicación de CENTEL y sus competidores en el medio local. La información fue provista por la empresa CENTEL y complementada con un análisis de datos secundarios, lo que permitió construir una visión integral de las estrategias de comunicación empleadas en diferentes medios. El objetivo principal del trabajo de campo fue identificar patrones, evaluar efectividad y establecer comparaciones entre las prácticas de CENTEL y las de sus principales competidores.

El relevamiento de datos se estructuró en torno a los siguientes criterios:

* Medios de comunicación utilizados: Se clasificaron los canales empleados en televisión, radio, redes sociales, publicidad digital y cartelería.
* Programas y espacios seleccionados: Se evaluaron los programas de televisión y radio específicos en los que CENTEL y sus competidores invirtieron, considerando su relevancia para el público objetivo.
* Efectividad de los medios: Se analizó el impacto de cada medio en términos de alcance, interacción.
* Comparación con competidores: Se incluyó información sobre las estrategias empleadas por Helpline, ANDA y Confianza, para contrastar sus prácticas con las de CENTEL.
* Evolución temporal: Se estudiaron las estrategias en un marco cronológico (2017-2024) para identificar tendencias y cambios en la comunicación.

El proceso de relevamiento comenzó con la recopilación de información interna proporcionada por la empresa CENTEL. Este material incluyó datos históricos sobre las estrategias de comunicación implementadas entre 2017 y 2024, detallando los canales utilizados, los programas y espacios seleccionados, y los resultados obtenidos. Dentro de esta información se encontraban reportes sobre campañas de televisión, radio, redes sociales y publicidad digital, junto con métricas específicas que permitieron clasificar su efectividad. Asimismo, CENTEL proporcionó análisis internos que evaluaron el impacto de estas estrategias en términos de llamadas comerciales generadas y en la construcción de la notoriedad de la marca. En el año 2019 no se realizó inversión en medios de comunicación.

Tabla 16. Estrategias e inversión en comunicación por CENTEL, 2017-2024

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| Radio: Radio Disney (am y pm) | Radio: Radio Disney (am y pm) |  | TV: Canal 10, programa Polémica en el bar (pm) | TV: Canal 10, programa Polémica en el bar (pm) | TV: Canal 10, programa Polémica en el bar (pm) | TV: Canal 10, programa Polémica en el bar (pm) | TV: Canal 10, programa Polémica en el bar (pm) |
| Radio: Del sol (am) | Radio: Del sol (am) |  | Redes sociales: Facebook + Instagram | TV: Canal 4, programa De la tierra al plato (pm) | TV: Canal 10, programa Puglia (sábados pm) | TV: Canal 4, programa Vamo arriba (viernes mediodia nota y entre semana banner) | TV: Canal 10, programa Susana (lunes pm) |
| Reparto de folletos en barrio Pocitos | Reparto de folletos en barrio Pocitos |  | Google ads | TV: Canal 10, programa Puglia (sábados pm) | TV: Canal 10, programa "Saber vivir mejor" (sábados y domingos) | TV: Canal 10, programa Subrayado (pm) banner | TV: Canal 12, programa Séptimo día |
| Redes sociales: Facebook | Redes sociales: Facebook | Redes sociales: Facebook | TV: Canal 10, programa Subrayado (pm) banner | Cartel en vía publica | TV: Canal 10, programa Subrayado (pm) banner |  | Radio: radio Carve, Informativo (am) todos los días |
|  |  |  |  | TV: Canal 10, programa "Saber vivir mejor" (sábados y domingos) | TV: Canal 10, programa Peluquería de Don Mateo de noche (pm) | Redes sociales: Facebook + Instagram | Redes sociales: Facebook + Instagram |
|  |  |  |  | TV: Canal 10, programa Subrayado (pm) banner | Redes sociales: Facebook + Instagram | Google ads | Google ads |
|  |  |  |  | Redes sociales: Facebook + Instagram | Google ads |  |  |
|  |  |  |  | Google ads |  |  |  |

Además de los datos internos, se llevó a cabo un análisis comparativo enfocado en identificar y evaluar las estrategias de comunicación de los principales competidores de CENTEL. Este análisis incluyó el seguimiento de las campañas publicitarias realizadas por empresas como Helpline, ANDA y Confianza. Por ejemplo, se revisaron las inserciones publicitarias de Helpline en programas de televisión reconocidos como "Pasapalabra" y "Esta Boca es Mía", así como su presencia en redes sociales. En el caso de ANDA, se analizó la campaña realizada con Natalia Oreiro en 2018, mientras que para Confianza se evaluaron sus acciones publicitarias en Canal 10 durante 2020.

El relevamiento también incluyó entrevistas con el equipo de comunicación de CENTEL, quienes explicaron los motivos detrás de la selección de ciertos medios y espacios. Estas entrevistas fueron clave para comprender la alineación de las estrategias de comunicación con los objetivos comerciales de la empresa. Adicionalmente, se revisaron los materiales publicitarios utilizados en campañas anteriores, como banners, publicaciones en redes sociales y anuncios televisivos, para analizar la coherencia y efectividad del mensaje.

Por último, se aplicó una matriz de efectividad que permitió clasificar y comparar los resultados de las campañas de CENTEL. Este instrumento cualitativo fue esencial para identificar patrones y tendencias en el uso de los medios de comunicación, así como para destacar fortalezas y áreas de mejora en las estrategias implementadas. El enfoque integral del relevamiento aseguró que los resultados obtenidos fueran representativos del contexto competitivo y útiles para el análisis posterior.

Tabla 17. Matriz de efectividad utilizada para clasificar resultados de campañas de comunicación de CENTEL

|  |  |
| --- | --- |
| Muy efectivo | Representa campañas o estrategias que se mantuvieron constantes en su impacto y lograron alcanzar a diversos segmentos de la audiencia. Estas acciones demostraron un alto nivel de desempeño al generar interacciones continuas, amplificar la visibilidad de la marca y convertir en resultados comerciales positivos. Este nivel indica un éxito destacado en términos de relevancia, alcance y retorno. |
| Efectivo | Corresponde a aquellas estrategias que lograron mantener un rendimiento constante a lo largo del tiempo, cumpliendo con los objetivos esperados sin variaciones significativas. Aunque no alcanzaron niveles sobresalientes, estas acciones fueron estables en su capacidad para atraer la atención del público y sostener el reconocimiento de la marca. |
| Bueno | Se refiere a campañas que lograron generar interacciones ocasionales, contribuyendo a mantener la presencia de la marca en el mercado. Estas estrategias, aunque efectivas en cierta medida, mostraron un impacto moderado, siendo útiles para posicionar la marca pero con limitaciones en cuanto a la conversión o el alcance sostenido. |
| Regular | Este nivel incluye estrategias que comenzaron con buenos resultados, pero cuyo impacto disminuyó con el tiempo. Estas acciones pudieron haber captado la atención inicialmente, pero carecieron de consistencia en su capacidad para mantener interacciones o lograr resultados comerciales a largo plazo. |
| Muy regular | Describe campañas que generaron interacciones esporádicas y con un alcance limitado. Este nivel refleja un desempeño por debajo de lo esperado, con resultados insuficientes para justificar una inversión sostenida en el canal o estrategia utilizada. |
| Malo | Clasifica aquellas acciones de comunicación que, debido a una desconexión entre las expectativas y el impacto real, no lograron atraer las llamadas comerciales o la atención del público esperado. Estas campañas representaron una inversión poco rentable. |
| Muy Malo | Refleja las estrategias que no cumplieron con los objetivos planteados y que, pese a la inversión realizada, no lograron generar resultados significativos en términos de reconocimiento, interacciones o conversiones. Estas acciones carecieron de relevancia para la audiencia objetivo y tuvieron un impacto prácticamente nulo. |

Se destaca como una limitante que, si bien la información interna proporcionada por CENTEL fue clave para este análisis, es importante considerar que algunos datos sobre los competidores provinieron de fuentes secundarias, lo que podría limitar la precisión en ciertos casos. Sin embargo, el enfoque complementario entre datos internos y externos permitió generar conclusiones representativas y útiles para la investigación.

El trabajo de campo proporcionó un panorama claro sobre cómo CENTEL y sus competidores han utilizado diferentes formas de comunicación en el mercado local. La metodología empleada y los criterios de evaluación aseguraron un análisis integral, destacando las fortalezas y oportunidades de mejora en las estrategias de comunicación. Este relevamiento constituye la base para el análisis de resultados presentado en el siguiente capítulo.

**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA**

El análisis financiero de CENTEL tiene como objetivo evaluar la estructura de ingresos y costos de la empresa, identificando tendencias clave y oportunidades de optimización para garantizar la sostenibilidad del negocio. Para este análisis se han utilizado datos financieros ajustados y expresados en porcentajes relativos en lugar de valores absolutos, con el fin de preservar la confidencialidad de la información y garantizar su adecuada interpretación. A continuación se examina la estructura de costos, los gastos operativos y los indicadores de rentabilidad a través de una metodología basada en proporciones y ratios.

En cuanto a los ingresos operativos de CENTEL muestran un crecimiento constante en los últimos ejercicios, con un incremento aproximado del 8% en el último período analizado. El 80% de estos ingresos provienen de los servicios de teleasistencia, consolidándose como la principal línea de negocio. Sin embargo, se observa una disminución en las ventas relacionadas con telemedicina, las cuales representan menos del 15% del total de ingresos, evidenciando la necesidad de estrategias específicas para este segmento. Las ventas por terceros, aunque marginales, experimentaron un crecimiento significativo, destacando la diversificación incipiente de fuentes de ingresos.

Por otra parte, los costos operativos se incrementaron en aproximadamente un 20% en el último ejercicio, lo que refleja la creciente inversión en infraestructura tecnológica y soporte técnico. Dentro de estos costos, más del 60% corresponde a amortización de bienes de uso, mientras que los gastos asociados a soporte de software representaron cerca del 15%, aumentando considerablemente respecto al período anterior. Además, los costos relacionados con procesos de cobranza y uso de tarjetas de crédito constituyen alrededor del 6% de los costos totales. Estos datos subrayan la importancia de gestionar cuidadosamente las inversiones tecnológicas para evitar presiones adicionales sobre los márgenes de rentabilidad.

En lo que refiere a los gastos administrativos y de ventas representan aproximadamente el 60% de los ingresos operativos totales. Más del 50% de estos gastos corresponden a retribuciones personales, reflejando la importancia del equipo humano en las operaciones de la empresa. Los gastos en promoción y publicidad aumentaron cerca de un 60%, indicando un mayor esfuerzo en la captación de nuevos clientes. Los costos relacionados con arrendamientos de servicios también experimentaron un incremento, representando cerca del 10% de los gastos totales.

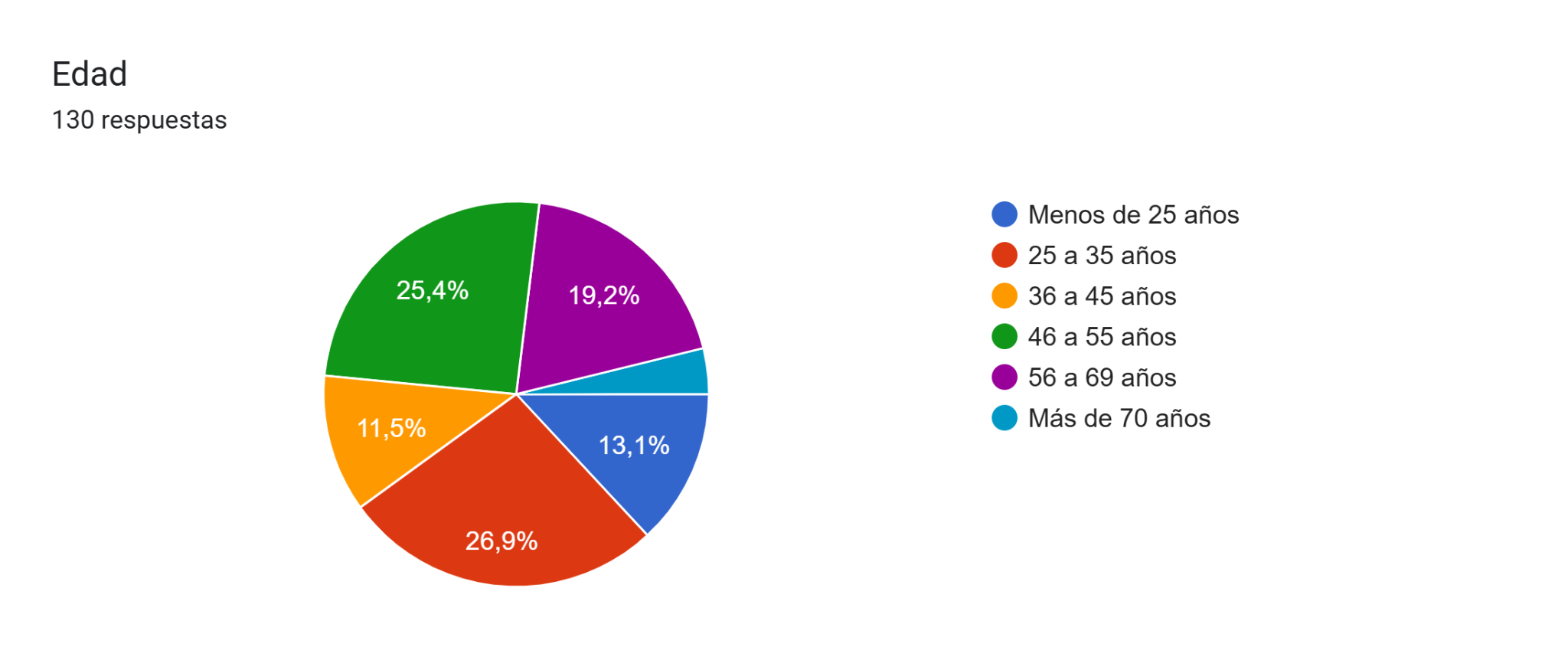
# CAPÍTULO 5: RESULTADOS

**PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS EN GENERAL A TRAVÉS DE ENCUESTAS**

En el marco del trabajo de campo realizado para esta investigación, se diseñó y distribuyó una encuesta a través de la plataforma Google Forms con el objetivo de comprender la percepción general de la población sobre los servicios de teleasistencia. En total, se encuestaron a 130 personas, seleccionadas para abarcar diferentes rangos de edad, género y localización geográfica, con el fin de garantizar la diversidad y representatividad de la muestra.

Este relevamiento tuvo como objetivo evaluar el nivel de conocimiento, las asociaciones y las actitudes hacia la teleasistencia, identificando tanto las barreras como las motivaciones para su adopción.

En cuanto al perfil demográfico, la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 25 a 35 años, representando alrededor del 27% de las respuestas. Esto sugiere que los participantes son personas jóvenes o de mediana edad, posiblemente hijos o familiares de usuarios potenciales de teleasistencia. También hay una representación significativa en el grupo de 46 a 55 años, lo que podría indicar un interés directo en servicios de asistencia para ellos mismos o para familiares mayores. Este perfil demográfico señala una combinación de públicos objetivo-directos (adultos mayores) e indirectos (familiares).

Figura 2. Perfil demográfico por edad, resultado de encuesta

La pregunta "¿Vive solo?" arrojó que un 74,6% de los encuestados no vive solo, mientras que un 25,4% sí lo hace. Sin embargo, al considerar el rango de edad predominante de los participantes y el hecho de que una gran parte corresponde a hijos o nietos de potenciales usuarios del servicio, esta información no resulta particularmente relevante para los objetivos de la investigación. La pregunta no aporta datos significativos sobre el público objetivo directo, que son los adultos mayores que podrían beneficiarse directamente de la teleasistencia. En futuras investigaciones, sería más útil centrar las preguntas en los patrones de convivencia específicos de los usuarios finales y su relación con la necesidad de apoyo o monitoreo remoto, para extraer conclusiones más aplicables.

En cuanto al conocimiento sobre la teleasistencia, una mayoría significativa (más del 80%) de los encuestados afirma haber escuchado el término "teleasistencia", lo que demuestra una base de conocimiento general sobre el concepto.

Figura 3. Conocimiento sobre concepto de teleasistencia, resultado de encuestaGráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

La gráfica a continuación revela que un 74,6% de los encuestados conoce alguna empresa en Uruguay que ofrezca servicios de teleasistencia, mientras que un 25,4% no tiene conocimiento de ninguna. Este resultado es positivo para el mercado, ya que muestra un nivel relativamente alto de conocimiento sobre la existencia de empresas que proporcionan este tipo de servicios. Sin embargo, el cuarto de la población que no está al tanto indica que todavía hay una brecha de comunicación que podría abordarse mediante estrategias de marketing más efectivas.

Figura 4. Conocimiento sobre empresas en Uruguay, resultado de encuestaGráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

Para CENTEL, esto sugiere la importancia de fortalecer su presencia en el mercado a través de campañas informativas que refuercen el reconocimiento de marca y destaquen los beneficios del servicio. Incrementar la visibilidad podría ayudar a captar a ese 25,4% que aún no identifica empresas relacionadas con la teleasistencia, expandiendo el alcance y aumentando la base de clientes potenciales.

En cuanto a las palabras asociadas al término de “Teleasistencia”, los encuestados identificaron varios conceptos clave. Estas asociaciones ofrecen información sobre cómo se percibe el servicio, cuáles son sus principales fortalezas percibidas, y dónde pueden surgir oportunidades de mejora o diferenciación.

El "botón de pánico" es la asociación más mencionada por los encuestados, con un 79,2% de las respuestas. Esto indica que la teleasistencia es ampliamente percibida como una herramienta para emergencias inmediatas. Este porcentaje refuerza la idea de que la capacidad de reaccionar ante situaciones críticas, como caídas o problemas médicos, es considerada el valor central del servicio. Se sugiere destacar esta funcionalidad en estrategias de marketing, al mismo tiempo que se podrían explorar usos más cotidianos y preventivos para ampliar el alcance del servicio.

El término "emergencia" es mencionado por un 76,9% de los encuestados, consolidando la percepción de que el servicio se utiliza principalmente para responder a situaciones de riesgo. Este resultado subraya la importancia de comunicar cómo el servicio puede ofrecer respuestas rápidas y efectivas en momentos críticos. Además, se podría ampliar la narrativa hacia el monitoreo continuo y el apoyo preventivo, complementando la percepción actual.

Figura 5. Palabras asociadas a Teleasistencia, resultado de encuestaGráfico, Gráfico de barras

Descripción generada automáticamente

El 71,5% de los participantes asocia la teleasistencia con adultos mayores, lo que refuerza a este grupo demográfico como el público objetivo principal. Aunque esto es consistente con el propósito tradicional del servicio, puede limitar su percepción. Ampliar la comunicación para incluir a otros beneficiarios, como personas con discapacidades o enfermedades crónicas, podría diversificar y expandir el mercado potencial.

Un 69,2% de los encuestados relaciona la teleasistencia con la "ayuda a distancia", lo que refleja una comprensión generalizada de que el servicio brinda soporte remoto. Esto sugiere que la percepción tecnológica del servicio es clara, pero también podría generar expectativas altas sobre la capacidad de respuesta y el nivel de personalización del soporte ofrecido.

El término "caídas" es mencionado por un 63,8% de los participantes, lo que señala que el servicio se asocia comúnmente con la prevención y respuesta a este tipo de incidentes. Esto resalta la oportunidad de posicionar la teleasistencia como una herramienta de seguridad proactiva, capaz de reducir riesgos antes de que ocurran emergencias graves.

Es importante destacar el bajo porcentaje del término “soledad” (27,7%) el cual desde los servicios de teleasistencia se percibe como un término clave, asociando al servicio a un acompañamiento regular para los usuarios, y no a un servicio que únicamente aparece durante las emergencias.

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados asocia la teleasistencia exclusivamente con funciones de emergencia, como el botón de pánico y la respuesta inmediata a caídas. Solo un porcentaje menor a estos hace referencia a elementos más amplios del servicio, como "ayuda a distancia" (69,2%) o "seguridad" (63,8%), lo cual refleja una falta de conocimiento sobre el verdadero alcance del servicio. Esta percepción actual minimiza el valor integral de la teleasistencia como un servicio continuo, preventivo y de acompañamiento diario. Esto sugiere que los usuarios potenciales no comprenden que la teleasistencia puede incluir recordatorios de medicación, chequeos de bienestar, comunicación con familiares y monitoreo general.

El alto reconocimiento de términos relacionados con emergencias (como "botón de pánico" y "caídas") frente a la baja asociación con elementos integrales del servicio indica una carencia de información adecuada en el mercado. Esto sugiere que los esfuerzos de comunicación han enfatizado las funciones reactivas más que el valor preventivo y de acompañamiento.

El 71,5% de los encuestados asocia el servicio con adultos mayores, lo que confirma la segmentación tradicional del público objetivo. Sin embargo, esto refuerza la idea de que la teleasistencia es solo para personas en situaciones de vulnerabilidad, como aquellos con problemas de movilidad o enfermedades graves. Esto puede limitar la adopción del servicio entre adultos mayores independientes o incluso otros grupos, como personas jóvenes con necesidades específicas o familias que buscan tranquilidad. Es crucial comunicar que el servicio no es únicamente para emergencias, sino también para mejorar la calidad de vida y la autonomía de diferentes perfiles.

Figura 6. Perfil de usuario de Teleasistencia, resultado de encuestaGráfico, Gráfico de barras

Descripción generada automáticamente

Términos clave como "acompañamiento" o "prevención" no aparecen de forma destacada en las respuestas. Esto demuestra que los encuestados no reconocen que la teleasistencia también puede utilizarse para monitoreo preventivo y como soporte emocional o social, más allá de situaciones críticas. Este desconocimiento indica una necesidad urgente de educar al público sobre cómo la teleasistencia puede integrarse en la vida diaria para prevenir problemas y proporcionar tranquilidad continua, tanto para los usuarios como para sus familiares.

Aunque los encuestados identifican correctamente a los adultos mayores como el público principal, no se destaca el potencial del servicio para ser utilizado por otros grupos, como personas con discapacidades, cuidadores o incluso individuos que viven solos y buscan apoyo remoto. Ampliar la narrativa del servicio para incluir estos perfiles podría diversificar la base de usuarios y aumentar la adopción. Por ejemplo, promover el uso de la teleasistencia como un servicio integral para la gestión del bienestar personal y familiar.

La motivación principal para contratar el servicio de teleasistencia radica en la seguridad que brinda a los usuarios y la tranquilidad emocional que otorga a sus familiares. Según los resultados, un 74,6% de los encuestados considera que los principales contratantes serían los hijos o familiares de los usuarios finales.

Figura 7. Perfil de contratante de Teleasistencia, resultado de encuestaGráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

Esto sugiere que el servicio es percibido como una herramienta de cuidado indirecto, en la cual los familiares buscan soluciones para proteger y monitorear a sus seres queridos, especialmente adultos mayores. Entre los beneficios más destacados, un 84,6% asocia el servicio con seguridad, reflejando una percepción clara de protección frente a riesgos. Asimismo, el 70,8% menciona la tranquilidad como un beneficio importante, lo que pone en evidencia el impacto emocional del servicio, que ofrece alivio al saber que un familiar está siendo cuidado. Un 50% destaca el apoyo en emergencias, reafirmando el enfoque reactivo que muchos atribuyen al servicio. Sin embargo, este análisis también muestra que existe una comprensión limitada del potencial de la teleasistencia como herramienta de uso diario y acompañamiento integral, lo que representa una oportunidad para ampliar la comunicación hacia beneficios preventivos y continuos.

La percepción de la teleasistencia como una herramienta de cuidado indirecto es uno de los hallazgos clave en este análisis. Esto refuerza la idea de que los familiares ven la teleasistencia como una solución para garantizar la seguridad y el bienestar de sus seres queridos, especialmente de adultos mayores, quienes se posicionan como el público objetivo más evidente. Sin embargo, esta percepción también sugiere que el servicio no está siendo visualizado como algo que los propios usuarios finales puedan buscar o valorar de forma autónoma, sino que depende en gran medida de la iniciativa de sus familiares.

Figura 8. Beneficios percibidos de servicio de Teleasistencia, resultado de encuestaGráfico de barras

Descripción generada automáticamente con confianza media

Por otro lado, los beneficios percibidos más destacados, como la seguridad (77%) y el apoyo en emergencias (61%), muestran que la teleasistencia es entendida principalmente como una solución reactiva para responder a situaciones críticas. Este enfoque limitado pone énfasis en resolver problemas inmediatos, como caídas o riesgos médicos, dejando de lado el valor preventivo y el acompañamiento integral que el servicio puede ofrecer. No obstante, un 65% de los encuestados menciona la tranquilidad como un beneficio importante, lo que evidencia el impacto emocional positivo que la teleasistencia tiene en los familiares. Este aspecto emocional puede convertirse en un pilar estratégico en la comunicación del servicio, resaltando cómo este proporciona alivio y confianza a quienes desean cuidar a sus seres queridos.

Sin embargo, el análisis también muestra que existe una comprensión limitada del alcance completo de la teleasistencia. Actualmente, es percibida más como un recurso de emergencia que como una herramienta preventiva y de uso diario. Este hallazgo representa una oportunidad significativa para reposicionar el servicio y ampliar su percepción en el mercado. Al destacar cómo la teleasistencia puede integrarse en la vida cotidiana, ofreciendo recordatorios de medicación, chequeos de bienestar y soporte constante, se podría aumentar la relevancia del servicio y captar a un público más amplio.

En este sentido, es evidente la necesidad de educar tanto a los familiares como a los usuarios finales sobre el propósito más amplio de la teleasistencia. Comunicar de manera efectiva sus beneficios diarios y preventivos permitiría cambiar la narrativa actual, de un servicio para emergencias a una solución integral que mejora la calidad de vida y fomenta la autonomía. Este enfoque no solo diversificaría las razones para contratar el servicio, sino que también abriría nuevas oportunidades para atraer a diferentes segmentos del mercado, fortaleciendo su posicionamiento como una herramienta esencial para el cuidado y el bienestar.

En cuanto a la disposición a pagar, los datos revelan que existe un mercado dispuesto a invertir en el servicio, aunque con variaciones según el valor percibido. El rango más mencionado, con un 34%, corresponde a precios entre $1.501 y $2.000, lo que refleja una aceptación hacia un costo medio-alto cuando los usuarios consideran que el servicio lo justifica. Por otro lado, un 22% estaría dispuesto a pagar entre $1.001 y $1.500, lo que representa un segmento relevante que podría optar por opciones más básicas. En los extremos, un 19% prefiere precios entre $501 y $1.000, mientras que un 18% estaría dispuesto a pagar más de $2.000, evidenciando tanto la sensibilidad al precio en algunos usuarios como el interés en opciones premium en otros. Estos resultados destacan la necesidad de diseñar una estructura de precios diversificada, con planes básicos que ofrezcan funcionalidades esenciales, y planes avanzados que integren servicios más completos como monitoreo continuo, reportes personalizados y soporte proactivo. Además, la introducción de períodos de prueba gratuitos o precios promocionales podría facilitar la adopción inicial, permitiendo a los usuarios experimentar el valor del servicio antes de comprometerse.

Figura 9. Precio dispuesto a pagar por servicio de Teleasistencia, resultado de encuestaGráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

La gráfica a continuación revela información importante sobre las preferencias de los canales de información para conocer el servicio de teleasistencia.

Figura 10. Preferencia de comunicación de servicio de Teleasistencia, resultado de encuestaTeams

Descripción generada automáticamente con confianza baja

La mayoría de los encuestados (75,4%) prefiere enterarse del servicio a través de recomendaciones de familiares o conocidos. Este resultado subraya la importancia del boca a boca como una fuente de confianza clave para tomar decisiones, destacando la relevancia de las experiencias positivas de otros usuarios para generar interés en el servicio. Por otro lado, un 68,5% menciona la recomendación médica como un canal importante, lo que refuerza el rol influyente de los profesionales de la salud en la promoción de la teleasistencia, especialmente para adultos mayores y sus cuidadores.

Entre los medios tradicionales, la televisión ocupa un lugar destacado con un 50,8% de las respuestas, lo que refleja su capacidad para llegar tanto a usuarios finales como a sus familiares. La radio, aunque menos popular, aún es relevante para el 25,4% de los encuestados, lo que sugiere que puede ser un canal complementario en zonas donde este medio tiene mayor alcance.

En cuanto a las plataformas digitales, Instagram es mencionado por el 39,2% de los encuestados, evidenciando su popularidad entre audiencias más jóvenes y familiares de los potenciales usuarios. Sin embargo, Facebook solo fue seleccionado por el 11,5%, lo que indica una menor preferencia por esta red social en comparación con Instagram. Este dato puede estar relacionado con el perfil demográfico de los encuestados y su nivel de interacción con las distintas plataformas.

El análisis de estos resultados destaca la necesidad de adoptar una estrategia de comunicación multicanal. Por un lado, se debe priorizar el desarrollo de programas de incentivos para fomentar recomendaciones tanto de familiares como de médicos. Por otro, la televisión y las redes sociales como Instagram pueden emplearse para campañas emocionales y educativas, posicionando el servicio como una herramienta confiable que mejora la calidad de vida. Finalmente, la radio puede ser considerada como un canal de apoyo en comunidades específicas, dependiendo de su alcance local.

La gráfica a continuación muestra que el 60,8% de los encuestados no considera que la utilización o promoción del servicio por parte de una figura pública aumente su interés en contratarlo, mientras que un 39,2% afirmó que sí sería influenciado por esta estrategia. Este resultado sugiere que, aunque una proporción significativa de los encuestados podría responder positivamente a una campaña con figuras públicas, la mayoría no ve este factor como determinante en su decisión.

Figura 11. Interés de promoción de figura pública, resultado de encuestaGráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

El hallazgo indica que las estrategias de marketing no deben depender exclusivamente de figuras públicas, sino que deben enfocarse en comunicar claramente los beneficios y la utilidad práctica del servicio de teleasistencia. Sin embargo, el porcentaje que sí ve valor en la promoción por parte de figuras públicas podría ser aprovechado para dirigirse a segmentos específicos que encuentran credibilidad o conexión emocional en estas campañas, como los familiares de usuarios potenciales o audiencias más jóvenes.

**ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A POTENCIALES CLIENTES PARA ENTENDER LOS INSIGHTS**

Los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a potenciales clientes de los servicios de teleasistencia de CENTEL proporcionan una visión detallada de las percepciones, motivaciones y barreras asociadas con la adopción de este tipo de soluciones. Las respuestas se organizaron en cinco ejes principales que permiten comprender tanto los desafíos como las oportunidades para mejorar el alcance y aceptación del servicio.

Un tema recurrente en las entrevistas fue el conocimiento limitado sobre el concepto de teleasistencia. La mayoría de los adultos mayores entrevistados asociaron el servicio exclusivamente con situaciones de emergencia, como caídas o problemas de salud graves, lo que refuerza una percepción reactiva del servicio. Algunos lo describieron como un "botón de pánico" y lo vincularon a ambulancias o servicios médicos de emergencia. Por otro lado, los familiares de los usuarios potenciales reconocieron el valor del servicio como una herramienta para brindar seguridad y tranquilidad emocional, aunque también compartieron una visión limitada de sus capacidades preventivas y de monitoreo continuo.

Las motivaciones para considerar el uso de la teleasistencia variaron entre adultos mayores y familiares. Para los familiares, la principal razón para contratar el servicio fue la tranquilidad de saber que sus seres queridos están protegidos, especialmente en caso de emergencias. En contraste, los adultos mayores señalaron que, más allá de la seguridad, sería motivador que el servicio les permitiera mantener su autonomía y evitar molestias a sus familiares. Sin embargo, también surgió un sentimiento de incomodidad cuando percibían que el servicio podría ser impuesto por sus hijos, lo que resaltó la importancia de manejar la comunicación de manera empática y centrada en el usuario.

A continuación se presenta en la tabla las principales barreras detectadas en las entrevistas en profundidad para la adopción del servicio. Estas barreras resaltan la necesidad de reposicionar la teleasistencia como una herramienta integral de bienestar y no únicamente como un servicio para emergencias.

Tabla 18. Principales barreras para adopción de servicio de Teleasistencia detectadas en entrevistas en profundidad

|  |  |
| --- | --- |
| Falta de conocimiento | Los adultos mayores demostraron una comprensión limitada de las funcionalidades de la teleasistencia, lo que dificultó la valoración del servicio más allá de situaciones de emergencia |
| Percepción de dependencia | Muchos participantes asociaron la teleasistencia con una pérdida de independencia, lo que generó resistencia hacia su adopción. Los adultos se sienten “viejos”, y los hijos pueden presentar sentimientos de egoísmo |
| Costo percibido | El servicio fue percibido como costoso, especialmente por los adultos mayores, quienes expresaron preocupaciones sobre el impacto en sus presupuestos personales |

En relación con las funcionalidades del servicio, los participantes identificaron como las más valiosas aquellas que no solo ofrecen respuesta ante emergencias, sino que también brindan un soporte preventivo y continuo. Entre las principales funcionalidades destacadas se encuentran los recordatorios de medicación, que permiten garantizar la adherencia a tratamientos médicos de manera sencilla y confiable. Asimismo, los botones de emergencia fueron valorados como indispensables para situaciones críticas.

Respecto a los dispositivos, los participantes mostraron una clara preferencia por opciones discretas y fáciles de usar, como relojes o collares, que permiten integrar el servicio en su vida cotidiana sin generar un sentimiento de dependencia o estigmatización. Además, se enfatizó la importancia de que el servicio incluya soporte técnico y capacitación inicial, especialmente para usuarios menos familiarizados con la tecnología. Este acompañamiento se consideró esencial para garantizar una experiencia positiva desde el primer uso, reduciendo barreras de adopción y generando confianza en el servicio.

Los adultos mayores indicaron que estarían dispuestos a pagar un monto mensual en el rango de $500 a $1.000, dependiendo de las funcionalidades incluidas. Por su parte, los familiares mostraron mayor flexibilidad en los montos, especialmente si el servicio ofrecía beneficios adicionales, como alertas personalizadas y reportes detallados sobre el estado del usuario.

Entre las sugerencias recopiladas en las entrevistas en profundidad, los participantes destacaron la importancia de:

* Hacer el servicio más accesible desde el punto de vista económico
* Simplificar el uso de los dispositivos a través de interfaces intuitivas
* Incluir soporte técnico y capacitaciones como parte del servicio
* Implementar campañas educativas para mejorar la comprensión del servicio y normalizar su uso

A continuación se presenta un listado de insights identificados a partir de las entrevistas en profundidad. El conjunto de estos destaca las percepciones, barreras y motivaciones que CENTEL deberá considerar para reposicionar su oferta de servicios, abordar resistencias y maximizar la adopción entre su público objetivo.

* Percepción limitada del servicio: La teleasistencia está principalmente asociada con emergencias, como caídas o llamadas a ambulancias, lo que reduce su percepción como una herramienta preventiva o de bienestar continuo.
* Sensación de pérdida de independencia: Muchos adultos mayores consideran que la adopción del servicio podría hacerlos sentir dependientes o "vigilados", generando resistencia hacia su contratación.
* Imposición del servicio por parte de los familiares: Existe una percepción negativa cuando los hijos o familiares imponen el servicio, lo que refuerza el rechazo al asociarlo con una falta de autonomía.
* Desconocimiento de las funcionalidades: Los participantes desconocen las capacidades preventivas y personalizables del servicio, limitando su valoración más allá de situaciones críticas.
* Motivación de tranquilidad emocional: Para los familiares, la tranquilidad de saber que sus seres queridos están protegidos es el principal motivador para contratar el servicio.
* Valoración de funcionalidades clave: Las funcionalidades más valoradas son los recordatorios de medicación, los botones de emergencia y los reportes periódicos para familiares, que brindan información útil sobre el estado del usuario.
* Preferencia por dispositivos discretos: Los usuarios prefieren dispositivos que no los hagan sentir etiquetados como dependientes, destacando relojes o collares como opciones ideales.
* Importancia del soporte técnico: La disponibilidad de soporte técnico y capacitación inicial es vista como esencial, especialmente para usuarios menos familiarizados con la tecnología.
* Barreras relacionadas con los costos: La percepción de que el servicio podría ser costoso representa una barrera significativa, especialmente entre los adultos mayores con ingresos limitados.
* Diferencia en la disposición a pagar: Los familiares están más dispuestos a pagar un precio mayor si el servicio incluye beneficios que también les impacten, como alertas personalizadas o reportes detallados.
* Preferencia por opciones preventivas: Los adultos mayores muestran interés en funcionalidades que les ayuden a mantener su rutina diaria y prevenir problemas, más allá de las situaciones de emergencia.
* Necesidad de campañas educativas: Se identificó una falta de conocimiento sobre los beneficios y el alcance del servicio, lo que sugiere la necesidad de campañas educativas para normalizar su uso y destacar su valor.
* Resistencia cultural al concepto de "dependencia": Existe un estigma cultural asociado con la percepción de que los adultos mayores necesitan asistencia, lo que dificulta la adopción del servicio.
* Aceptación de pruebas gratuitas: Las pruebas gratuitas o paquetes iniciales a bajo costo podrían facilitar la adopción del servicio y generar confianza en sus funcionalidades.
* Relevancia de la personalización del servicio: Los participantes valoran que el servicio se adapte a sus necesidades específicas, lo que incluye funcionalidades flexibles y dispositivos personalizados.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE LOS PLANES OFRECIDOS Y CAPTACIÓN DE PÚBLICO**

El análisis de los planes ofrecidos por CENTEL desde 2020, actualizado con datos sobre el tiempo de permanencia por tipo de plan y los motivos de baja, revela patrones clave que influyen en la captación, retención y sostenibilidad de los servicios. Estos hallazgos destacan diferencias significativas en la percepción, funcionalidad y desempeño de cada plan, permitiendo identificar estrategias específicas para maximizar su impacto en el mercado.

Figura 12. Usuarios activos según plan contratado, CENTEL, 2020-2024Gráfico, Gráfico circular

Descripción generada automáticamente

El Plan Básico es el más adoptado, representando el 55,8% de las suscripciones activas entre 2020 y 2024. Su tiempo promedio de permanencia es de 4,3 años, lo que lo posiciona como la oferta más longeva dentro del portafolio de CENTEL. Sin embargo, también concentra el mayor número de bajas, representando el 66,5% de las bajas totales. Esta relación evidencia su rol como puerta de entrada al servicio de teleasistencia. De todas formas, las cifras reflejan retos importantes relacionados con factores externos y demográficos. Los motivos más frecuentes de baja en este plan incluyen "Ingreso a residencial" (22,5% de las bajas en este plan) y "Fallecimiento" (21,4%). Estas razones son indicativas del perfil vulnerable de los usuarios, lo que resalta la necesidad de ajustar las expectativas sobre la retención en este segmento.

La longevidad del Plan Básico refleja su capacidad para atender necesidades esenciales, particularmente en adultos mayores de más de 80 años, que priorizan dispositivos simples y económicos. Sin embargo, motivos como "No lo necesita; no lo usa" (4,7%) y "No puede pagarlo" (5,4%) sugieren una percepción limitada del valor del plan y sensibilidad económica, áreas críticas a abordar para mejorar la retención.

El Plan Plus (Terminal + Detector de Caídas) ocupa el segundo lugar en participación, con un 16,7% de las suscripciones activas, y un tiempo promedio de permanencia de 2,2 años. Aunque incluye funcionalidades adicionales, como el detector de caídas, que son especialmente relevantes para personas con mayor riesgo, su adopción inicial y retención están por debajo del Plan Básico. Las bajas en este plan son proporcionales a las altas, lo cual es un indicador muy importante. Los motivos más recurrentes también incluyen "Ingreso a residencial" (21,2%) y "Con acompañante permanente" (16,4%). Este patrón subraya la relación entre las circunstancias de los usuarios y su continuidad en el servicio. Sin embargo, este plan muestra una menor incidencia de bajas relacionadas con problemas económicos o tecnológicos, lo que indica que su oferta está relativamente bien posicionada para usuarios con mayor estabilidad económica o tecnológica.

El Plan Básico + Móvil (Terminal + Pulsador Rojo + RELOJ) representa el 15,8% de las suscripciones activas, con un tiempo promedio de permanencia de 3,16 años. Esto indica que, aunque las funcionalidades móviles son valoradas por ciertos segmentos, existe una brecha significativa en su aceptación y uso. "Fallecimiento" (18,3%) e "Ingreso a residencial" (13,5%) son los principales motivos de baja, reflejando el mismo perfil vulnerable que el Plan Básico. No obstante, el motivo "No puede pagarlo" (6,5%) destaca como una barrera económica significativa para este plan, lo que refuerza la necesidad de explorar subsidios o precios más flexibles para usuarios con menor capacidad adquisitiva.

El Plan Premium (Terminal + Detector de Caídas + RELOJ), con una participación del 5,9%, presenta un tiempo promedio de permanencia de 2,53 años. Su baja adopción refleja una percepción limitada de su valor diferencial frente a su costo. Este plan se ve menos afectado por factores externos, con solo un 13,2% de las bajas relacionadas con "Fallecimiento" o "Ingreso a residencial". Esto puede interpretarse porque sus funcionalidades avanzadas y el valor percibido son más efectivos en retener a los usuarios. La baja incidencia de motivos relacionados con problemas económicos o tecnológicos confirma que este plan atrae a un segmento de usuarios con mayor estabilidad y disposición a pagar por servicios de mayor valor.

El Plan Móvil (Reloj) representa el 3,2% de las suscripciones activas y tiene un tiempo promedio de permanencia de 2,47 años. Su adopción está limitada por barreras tecnológicas y costos. Los motivos "No puede pagarlo" (14,9%) e "Incompatibilidad tecnológica" (14,9%) destacan como las principales barreras, lo que indica que este plan enfrenta problemas en su propuesta de valor, especialmente en términos de accesibilidad económica y usabilidad tecnológica.

Finalmente, el Plan Samsung que presenta una base de usuarios muy limitada por su corto tiempo en el marcado, muestra bajas que se deben mayoritariamente a factores externos como "Fallecimiento" (14,3%) o "Ingreso a residencial" (14,3%). Pero se sugiere volver a analizar estos motivos y el desempeño del plan luego de 1 año en el mercado.

El análisis cualitativo y cuantitativo de los planes ofrecidos por CENTEL destaca importantes hallazgos sobre la captación y retención de usuarios, así como sobre las barreras económicas y tecnológicas que enfrentan los diferentes segmentos. Si bien el Plan Básico lidera en adopción y tiempo de permanencia, también concentra la mayor cantidad de bajas, especialmente por razones demográficas como "Ingreso a residencial" y "Fallecimiento", que representan el 43,9% de sus bajas totales. Estos resultados subrayan la necesidad de ajustar las expectativas de retención en un segmento altamente vulnerable, al tiempo que se implementan estrategias para reforzar la percepción del valor del plan en aspectos preventivos y de bienestar integral.

Desde un análisis demográfico, se observa que el segmento de adultos mayores de 80 años, que representa una gran parte de la base de usuarios, prioriza dispositivos simples y económicos, mientras que los adultos de 60 a 74 años, un segmento emergente, tienden a interesarse por opciones más tecnológicas y funcionales. Esto subraya la importancia de diversificar la oferta y ajustar las estrategias de comunicación para cada grupo.

**ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE ANÁLISIS PRUEBA INICIAL DE 2 MESES**

Los resultados obtenidos del análisis de la prueba gratuita de 2 meses permiten entender con mayor precisión las dinámicas que afectan la retención de usuarios y los motivos detrás de las pruebas fallidas. Este enfoque integra datos cuantitativos con un análisis cualitativo de las razones de baja, proporcionando una visión más clara de las implicancias económicas, operativas y de percepción del servicio, y destacando oportunidades de mejora estratégica.

Para determinar la proporción de pruebas fallidas en relación con los usuarios activos, se calculó la tasa de pruebas fallidas por cada 100 usuarios activos para cada plan, lo que reveló los siguientes resultados:

* Plan Básico: 18,5%
* Plan Plus: 16,6%
* Plan Básico + Móvil: 17,2%
* Plan Premium: 22,0%
* Plan Reactivo: 19,0%
* Plan Móvil: 45,5%
* Plan Samsung: 17,4%

El Plan Plus, es el plan que aparece con la menor tasa de pruebas fallidas del 16,6%, lo que refleja una buena aceptación inicial y una percepción positiva de valor. Sin embargo, aún se pueden realizar ajustes en la comunicación de los beneficios específicos que ofrece, como el sensor de caídas, para captar más usuarios potenciales.

El Plan Básico + Móvil tiene una tasa de pruebas fallidas del 17,2%, lo que muestra un equilibrio entre captación y retención. Luego aparece el Plan Samsung con una tasa de pruebas fallidas del 17,4%, que refleja un rendimiento consistente con su base de usuarios activa, aún en desarrollo. Aunque es un plan de nicho, su aceptación inicial sugiere que podría expandirse si se adapta mejor a las necesidades de sus usuarios objetivo.

El Plan Básico si bien es el plan con la mayor cantidad de pruebas fallidas en términos absolutos, su tasa relativa de 18,5% es consistente con su alta base de usuarios activos. Esto sugiere que, aunque enfrenta problemas relacionados con la percepción de valor, su desempeño en términos de retención es razonable. Sin embargo, hay margen para mejoras, especialmente en comunicación de beneficios y personalización del servicio.

El Plan Reactivo, dirigido a nichos específicos tiene una tasa de pruebas fallidas del 19,0%, lo que muestra un desempeño razonable.

El Plan Premium tiene una menor base de usuarios activos y su tasa de pruebas fallidas es relativamente alta (22,0%). Esto indica que, si bien las funcionalidades avanzadas atraen inicialmente, existe una desconexión entre el valor percibido y el compromiso económico requerido.

Finalmente, el Plan Móvil es el que aparece con la tasa más alta de pruebas fallidas (45,5%), lo que refleja serios problemas relacionados con incompatibilidades tecnológicas y el costo percibido del servicio. La complejidad del dispositivo móvil y su posicionamiento económico son barreras significativas que requieren atención urgente para mejorar su adopción.

Si se procede a analizar los factores determinantes para las pruebas fallidas, los datos revelan que estas están marcadas por factores demográficos y percepciones específicas del servicio. Entre las razones más frecuentes para no convertir pruebas gratuitas en suscripciones, destacan:

* "No lo necesita; no lo usa" (31,9%): Esto subraya la necesidad de reposicionar la teleasistencia como un servicio integral, preventivo y no solo reactivo. Actualmente, se percibe como una solución únicamente para emergencias, limitando su atractivo para un segmento más amplio.
* "No puede pagarlo" (24,1%): La sensibilidad al precio es un desafío recurrente, especialmente en planes básicos. Esto sugiere que la percepción de valor no está alineada con el costo percibido del servicio.
* "Incompatibilidad tecnológica" (11,8%): Refleja la necesidad de dispositivos más simples y accesibles, así como la importancia de capacitar a los usuarios en su uso.

Figura 13. Motivos de pruebas fallidas, CENTEL, 2022-2024Gráfico, Gráfico de barras

Descripción generada automáticamente

Los factores económicos y tecnológicos afectan especialmente al Plan Móvil, que tiene la tasa más alta de pruebas fallidas (45,5%), en gran parte por incompatibilidades tecnológicas y problemas económicos. Este dato refuerza la importancia de simplificar los dispositivos y explorar opciones más accesibles en términos económicos.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE POLÍTICA A TRAVÉS DEL SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS**

En lo que fue la investigación cualitativa sobre la política a través del Sistema Nacional de Cuidados,se presenta un análisis de los programas de los principales partidos políticos en Uruguay y su mención sobre el Sistema Nacional de Cuidados para poder comprender los desafíos y oportunidades que representa para CENTEL estos escenarios políticos.

El programa de gobierno del Partido Nacional se centra en mejorar la infraestructura del país, promover la competitividad y apoyar a sectores clave para el crecimiento económico. Dentro de sus políticas sociales, hay mención de mantener y optimizar los programas ya implementados para la atención de personas mayores, pero sin un compromiso explícito de expansión o incremento significativo en el Sistema Nacional de Cuidados. La estrategia parece orientarse más hacia la eficiencia en el uso de recursos existentes en lugar de aumentar la cobertura o los subsidios. En términos de teleasistencia, esto implica que, bajo un gobierno del Partido Nacional, es probable que los subsidios actuales se mantengan, pero sin grandes aumentos o reformas que beneficien directamente a servicios como los que ofrece CENTEL​.

El Frente Amplio, en sus bases programáticas, presenta un enfoque ambicioso y detallado hacia la ampliación de la matriz de protección social, destacando los cuidados como un derecho humano fundamental. Se comprometen explícitamente a fortalecer y expandir el Sistema Nacional de Cuidados, mencionando la necesidad de una inversión considerable para garantizar que más personas tengan acceso a servicios de apoyo, como la teleasistencia. Este enfoque incluye la intención de financiar y mejorar las condiciones para que las personas mayores y otras poblaciones vulnerables tengan un mejor acceso a estos servicios. La propuesta del Frente Amplio favorece directamente a empresas como CENTEL, ya que un compromiso tan claro con la expansión de los subsidios podría traducirse en un aumento significativo de la demanda de servicios de teleasistencia, así como en una posible mejora de las condiciones financieras para los usuarios que dependen de estos servicios​.

El Partido Colorado se enfoca en el desarrollo social con un énfasis importante en la educación, la inclusión social y la mejora de oportunidades económicas. Sin embargo, en lo que respecta al Sistema Nacional de Cuidados, el programa no presenta propuestas específicas que sugieran una expansión o aumento de los subsidios para servicios de teleasistencia. Las políticas sociales mencionadas son más generales y se orientan hacia el fortalecimiento de la educación y la promoción del bienestar en términos amplios, pero no detallan cómo podrían beneficiar a los servicios de teleasistencia. Esto sugiere que, bajo un gobierno del Partido Colorado, es posible que los subsidios actuales para la teleasistencia no se incrementen, limitando el impacto potencial para empresas como CENTEL​.

El análisis de los programas de gobierno de los principales partidos políticos revela diferencias significativas en su compromiso con el Sistema Nacional de Cuidados y, por ende, en el impacto potencial sobre la teleasistencia. El Frente Amplio es el único partido que se compromete claramente con una expansión del sistema, lo que podría representar una oportunidad clave para CENTEL si sus propuestas se materializan. Esto implicaría que CENTEL tendría que prepararse para un aumento en la demanda y considerar estrategias de expansión para atender a un mayor número de usuarios beneficiados por los subsidios.

Por otro lado, los programas del Partido Nacional y el Partido Colorado no muestran una intención clara de aumentar los subsidios ni de realizar grandes reformas en el Sistema Nacional de Cuidados. Esto implica que CENTEL debería considerar un escenario más conservador si cualquiera de estos partidos llegara al poder, manteniendo su enfoque en la eficiencia operativa y explorando otras fuentes de financiación o estrategias para sostener su crecimiento.

La elección de Yamandú Orsi como presidente de Uruguay bajo la bandera del Frente Amplio tiene implicancias directas y significativas para el mercado de la teleasistencia y, en particular, para CENTEL. Este cambio político marca una diferencia notable en comparación con los enfoques más conservadores del Partido Nacional y el Partido Colorado, y abre un escenario potencialmente transformador para la empresa.

El compromiso del Frente Amplio con la expansión del Sistema Nacional de Cuidados ofrece una oportunidad única para los servicios de teleasistencia. Su programa destaca los cuidados como un derecho humano fundamental y propone una inversión considerable para ampliar la cobertura, garantizar el acceso a más personas vulnerables, y mejorar las condiciones de los servicios existentes.

El fortalecimiento del Sistema Nacional de Cuidados bajo el nuevo gobierno podría traducirse en un aumento significativo en la demanda de servicios de teleasistencia. Este escenario posicionaría a CENTEL en un lugar estratégico, consolidándose como un proveedor clave para atender a un mayor número de usuarios que accedan a estos servicios a través de subsidios. Además, la promoción de los cuidados como un derecho humano fundamental podría generar un cambio cultural y social en torno a la teleasistencia, eliminando barreras relacionadas con el desconocimiento o las percepciones limitadas sobre su utilidad. Este cambio cultural no solo ampliaría el mercado potencial, sino que también reforzaría la aceptación de la teleasistencia como una solución esencial para el bienestar de las personas mayores y vulnerables.

En términos de financiamiento, el compromiso del gobierno del Frente Amplio con el incremento de subsidios para servicios de apoyo representa una oportunidad clave para CENTEL. Esta medida reduciría la carga económica directa sobre los usuarios, incentivando una adopción más amplia del servicio. Además, CENTEL podría establecer alianzas estratégicas con organismos públicos, participando activamente en la implementación de políticas relacionadas con el Sistema Nacional de Cuidados. Esto no solo consolidaría la posición de CENTEL en el mercado, sino que también abriría la puerta a nuevas fuentes de financiación pública que permitan expandir su alcance y mejorar su infraestructura.

El enfoque del Frente Amplio en los cuidados como derecho humano también podría llevar a la implementación de estándares más altos en los servicios ofrecidos, exigiendo a las empresas como CENTEL una revisión y mejora de sus planes actuales. Esto implicaría adaptar sus servicios a las expectativas del gobierno y a las necesidades del público, asegurando que cumplen con los requisitos de calidad y accesibilidad. Adicionalmente, el gobierno podría promover campañas educativas nacionales para concientizar sobre el valor de la teleasistencia no solo como un servicio reactivo en situaciones de emergencia, sino como una herramienta integral de acompañamiento preventivo y continuo. Estas campañas podrían aumentar aún más la aceptación del servicio y posicionar a CENTEL como un actor líder en un sistema de cuidados más inclusivo y robusto.

En este contexto, CENTEL habría tenido que depender más de estrategias privadas de captación para compensar la falta de apoyo público adicional. Esto incluiría la intensificación de campañas de marketing dirigidas a usuarios finales y familiares, destacando el valor y los beneficios del servicio para fomentar la adopción. La ausencia de subsidios adicionales también habría implicado una mayor dependencia en los recursos propios de los usuarios, lo que podría haber reducido el acceso al servicio en algunos segmentos de la población, especialmente en aquellos más sensibles al precio.

Además, sin un aumento en los subsidios, el foco principal para CENTEL habría sido la optimización de sus operaciones internas para maximizar la rentabilidad. Esto habría requerido esfuerzos para reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la retención de usuarios existentes, minimizando las tasas de cancelación. En este escenario, la sostenibilidad de CENTEL habría dependido en gran medida de su capacidad para ofrecer un servicio competitivo, confiable y adaptado a las necesidades de sus clientes, a pesar de las limitaciones de apoyo gubernamental. Este enfoque conservador habría representado un desafío significativo para la expansión del servicio, obligando a la empresa a innovar y encontrar formas alternativas de financiar y promover su oferta en un mercado con menor apoyo público.

Aunque el gobierno del Frente Amplio crea un entorno más favorable para el crecimiento de los servicios de teleasistencia, también plantea importantes desafíos que CENTEL debe anticipar y gestionar con eficacia. Uno de los principales retos será garantizar la capacidad de respuesta a una demanda significativamente mayor si se materializa el aumento en el acceso a subsidios. La empresa deberá evaluar cuidadosamente su infraestructura actual, así como sus recursos humanos y tecnológicos, para manejar el incremento en el número de usuarios. Además, será crucial considerar la viabilidad de expandir las operaciones a áreas rurales o de difícil acceso, donde la teleasistencia podría ser más necesaria y donde el impacto social de estos servicios sería mayor. La capacidad de escalar sus servicios de manera eficiente serán determinante para aprovechar esta oportunidad.

Otro desafío importante será enfrentar el aumento de la competencia y los estándares más elevados que probablemente acompañen a un mercado en expansión respaldado por subsidios. Con más recursos disponibles para los usuarios, es probable que otras empresas ingresen al mercado o que las ya existentes mejoren sus ofertas. En este contexto, CENTEL deberá invertir en innovación tecnológica y atención al cliente para mantener su ventaja competitiva. Cabe destacar que dentro del SNC las reglas son iguales para todas las empresas habilitadas, ofreciendo los mismos planes y dispositivos.

En conclusión, la elección del Frente Amplio, liderado por Yamandú Orsi, representa un punto de inflexión para el mercado de teleasistencia en Uruguay. Para CENTEL, este nuevo panorama político trae consigo una oportunidad excepcional para crecer y consolidar su liderazgo en el sector. Sin embargo, también demanda una preparación estratégica significativa para manejar la expansión, competir en un mercado potencialmente más dinámico y cumplir con las expectativas de un modelo de cuidados fortalecido.

El éxito de CENTEL dependerá de su capacidad para adaptarse rápidamente a este nuevo entorno, aprovechando las oportunidades de financiamiento, captación y promoción que surgirán con un gobierno comprometido con la protección social y el acceso universal a los cuidados.

**INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y RANGOS DE EDAD**

El análisis integrado de la distribución demográfica nacional y los datos históricos de CENTEL revela patrones importantes para comprender el posicionamiento y las oportunidades de la empresa en el mercado de teleasistencia en Uruguay. Un hallazgo clave es la creciente proporción de usuarios mayores de 80 años, lo que evidencia la capacidad de CENTEL para captar segmentos altamente vulnerables y dependientes de este tipo de servicios. Sin embargo, la baja representación de grupos menores de 75 años sugiere una importante área de oportunidad para expandir el alcance de la empresa mediante estrategias específicas de captación.

Montevideo emerge como el mercado principal, dado que concentra la mayor cantidad de adultos mayores que viven solos, lo que lo convierte en un espacio natural para la expansión de los servicios. Sin embargo, esta ventaja también implica retos, ya que la alta competencia y saturación de opciones exigen que CENTEL enfoque sus esfuerzos en la diferenciación. Esto incluye el diseño de planes personalizados y la incorporación de tecnología avanzada que agregue valor tangible a sus servicios.



Figura 14. Mapa político de Uruguay con principales mercados potenciales

Por otro lado, departamentos como Canelones, Maldonado y Salto destacan como áreas emergentes con alto potencial. Estas regiones presentan una significativa densidad de adultos mayores, pero aún no han alcanzado niveles de penetración similares a Montevideo. Para aumentar la adopción en estas zonas, será fundamental implementar estrategias dirigidas, como el establecimiento de alianzas con gobiernos locales y el desarrollo de campañas de concienciación específicas para las características demográficas de cada departamento.

Es clave analizar las potenciales estrategias para captación y retención de usuarios en base a estos resultados. En términos de adaptación a los usuarios mayores de 80 años, CENTEL debe priorizar el desarrollo de dispositivos y servicios que sean accesibles y simples de usar. Este segmento, que representa un porcentaje creciente de la base de usuarios, necesita interfaces intuitivas y soporte técnico proactivo que garantice una experiencia fluida. Además, los planes dirigidos a este grupo deben ser personalizados y priorizar la accesibilidad económica, asegurando que el costo no sea una barrera para quienes más lo necesitan. La seguridad también debe mantenerse como un eje central, reforzando el atractivo de los servicios de teleasistencia como una solución confiable para los desafíos de la tercera edad.

Por otro lado, los rangos de 60-74 años representan un mercado aún no explotado, pero con un alto potencial para el crecimiento. CENTEL tiene la oportunidad de reposicionar la teleasistencia como una herramienta preventiva que no solo responde a emergencias, sino que también promueve el monitoreo de salud y la conexión emocional con familiares. Este enfoque puede contribuir a captar usuarios más jóvenes que actualmente no perciben la necesidad del servicio. Para lograrlo, será esencial desarrollar campañas de comunicación que cambien la percepción del público, destacando el valor del servicio en etapas más tempranas de la vida.

Finalmente, las alianzas estratégicas jugarán un rol crucial en la expansión de los servicios. Establecer colaboraciones con gobiernos departamentales y organizaciones locales permitirá a CENTEL superar barreras logísticas y culturales, facilitando la implementación de los servicios en áreas menos desarrolladas. Además, las alianzas con mutualistas y proveedores de salud fortalecerán la confianza en los servicios de teleasistencia y ampliarán su alcance, integrándose como una solución complementaria dentro de los sistemas de salud existentes.

El análisis demuestra que CENTEL ha logrado consolidarse como un actor clave en el segmento de adultos mayores con mayores necesidades de cuidado, especialmente aquellos mayores de 80 años. No obstante, para garantizar un crecimiento sostenible y reforzar su posición de liderazgo, la empresa debe centrarse en tres áreas prioritarias. En primer lugar, debe fortalecer su presencia en Montevideo, así como en departamentos estratégicos como Canelones y Maldonado, donde el potencial de captación es significativo. En segundo lugar, la oferta de servicios debe adaptarse a las necesidades específicas de los usuarios mayores, asegurando dispositivos accesibles, intuitivos y con soporte técnico constante. Finalmente, es necesario ampliar el alcance a usuarios más jóvenes, promoviendo la teleasistencia como un servicio integral que mejora la calidad de vida desde etapas tempranas.

La implementación de estas estrategias permitirá a CENTEL optimizar su impacto en el mercado uruguayo de teleasistencia, garantizando que sus servicios lleguen de manera efectiva a quienes más lo necesitan y posicionándose como un referente en innovación y cuidado integral.

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA SOBRE FORMAS DE COMUNICACIÓN DE CENTEL Y COMPETIDORES EN EL MEDIO LOCAL**

El análisis de las formas de comunicación de CENTEL y sus competidores en el medio local se centra en la efectividad de los canales y estrategias utilizadas entre 2017 y 2024. A continuación, se integran los datos del relevamiento de trabajo de campo y se clasifica bajo los criterios establecidos, con el objetivo de identificar patrones de éxito, áreas de mejora y oportunidades estratégicas para fortalecer el posicionamiento de CENTEL en el mercado de teleasistencia.

Se presentan los resultados por canal de comunicación:

* Televisión

La televisión ha sido un pilar clave en la estrategia de comunicación de CENTEL, con una efectividad variable dependiendo del programa seleccionado.

El programa "Polémica en el Bar" de Canal 10 ha sido el más consistente y efectivo desde el año 2020, logrando mantenerse en la categoría de "Efectivo" hasta 2024. Su éxito radica en su alta audiencia (8-10 puntos de rating) y su capacidad para generar resonancia entre adultos mayores y sus familias, gracias a su formato que mezcla entretenimiento y debate social.

Otros programas como "Puglia Invita" mostraron un desempeño positivo, siendo evaluados como "Bueno" debido a su alineación con los valores culturales del público objetivo. Sin embargo, programas como "Susana" y "Séptimo Día" fueron menos exitosos, clasificándose como "Muy Malo" y "Regular", respectivamente, lo que subraya la importancia de analizar las preferencias de la audiencia antes de realizar inversiones en espacios específicos.

* Radio

La radio fue más relevante en los primeros años del periodo analizado. Durante 2017 y 2018, Radio Disney obtuvo resultados positivos ("Bueno"), alcanzando a un público familiar que influye en la decisión de contratación de servicios (son los hijos y nietos quienes se presentaron como principales escuchas). Sin embargo, su uso disminuyó en años posteriores. En 2024, CENTEL utilizó Radio Carve, con resultados clasificados como "Regular", reflejando una efectividad moderada que podría mejorarse con mensajes más segmentados y horarios estratégicos.

* Redes Sociales

Las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, han mantenido una efectividad constante a lo largo del periodo analizado, siendo evaluadas como "Bueno" cada año. Estos canales han demostrado ser herramientas clave para conectar con audiencias más jóvenes que influyen en la contratación del servicio de teleasistencia. Aunque los resultados han sido consistentes, existe potencial para incrementar la interacción mediante contenidos más dinámicos, como testimonios de usuarios y encuestas.

* Publicidad Digital (Google Ads)

Google Ads ha mostrado una evolución destacable en su desempeño. Durante 2020 y 2021, las campañas fueron clasificadas como "Regular", indicando un impacto limitado. Sin embargo, a partir de 2022, estas estrategias alcanzaron la categoría de "Muy Efectivo", gracias a una mejor segmentación y optimización de las palabras clave, lo que permitió llegar a audiencias específicas con alto interés en el servicio.

* Cartelería

La cartelería fue utilizada de manera puntual en 2021 y clasificada como "Malo". Este canal no logró generar un retorno significativo, siendo descartado en años posteriores debido a su baja efectividad.

En cuanto a los principales competidores se presentan los resultados de la investigación. Cabe destacar que la información fue provista en gran parte por fuentes secundarias.

Helpline se ha apoyado principalmente en televisión y redes sociales. En televisión, utilizó programas como "Pasapalabra" (Canal 10) y "Esta Boca es Mía" (Canal 12), además de banners en el informativo central de Canal 10. Aunque estos espacios tienen un alcance amplio, su efectividad para el público objetivo de teleasistencia fue limitada debido a su enfoque más generalista. En redes sociales (Facebook e Instagram), Helpline ha mantenido presencia activa.

ANDA centró sus esfuerzos publicitarios en una campaña icónica en 2018, protagonizada por Natalia Oreiro. Si bien esta acción generó notoriedad inmediata, no tuvo continuidad en televisión ni en otros medios, lo que limitó su impacto sostenido.

Confianza realizó inserciones publicitarias puntuales en Canal 10 en 2020. Sin embargo, no se dispone de información que demuestre un impacto significativo o una estrategia diversificada en otros canales. Su enfoque parece haber sido más limitado, sin el alcance y la consistencia de CENTEL o Helpline.

CENTEL destaca por su enfoque integral, utilizando múltiples canales de comunicación de manera consistente a lo largo del tiempo. Helpline también ha invertido en televisión, utilizando programas como "Pasapalabra" y banners en el informativo central de Canal 10. No obstante, estos programas tienen un enfoque más generalista, lo que podría limitar su efectividad para el público objetivo de teleasistencia. Por su parte, ANDA y Confianza han tenido una presencia menos diversificada en televisión, con campañas puntuales que carecieron de continuidad.

En redes sociales, CENTEL se posiciona como líder gracias a su uso consistente de Facebook e Instagram, lo que le ha permitido mantener un nivel de interacción constante y positivo. Helpline también tiene presencia activa en estos canales, pero no se cuenta con información que respalde un impacto significativo. ANDA y Confianza, en contraste, no han demostrado un enfoque fuerte en redes sociales, dejando este espacio como una ventaja competitiva para CENTEL.

La publicidad digital es otro canal donde CENTEL ha sobresalido, especialmente a través de Google Ads, que evolucionó de un desempeño "Regular" en 2020-2021 a "Muy Efectivo" desde 2022 en adelante. Este resultado se debe a mejoras en segmentación y optimización de campañas. En el caso de los competidores, no se identificaron esfuerzos destacados en este ámbito, lo que refuerza la ventaja competitiva de CENTEL en el uso de herramientas digitales.

Finalmente, en el uso de medios tradicionales como la radio y la cartelería, tanto CENTEL como sus competidores han mostrado resultados limitados. CENTEL logró un impacto moderado con Radio Disney y Radio Carve, mientras que la cartelería no cumplió con las expectativas. Para los competidores, no se identificaron campañas significativas en estos medios.

Aunque el análisis pone de manifiesto la fortaleza de CENTEL frente a sus competidores, es importante reconocer que la información más detallada disponible sobre CENTEL permitió una evaluación más precisa de su desempeño. Por el contrario, las limitaciones en los datos de los competidores, al provenir principalmente de fuentes secundarias, podrían ocultar aspectos relevantes que afecten la comparación. Esto subraya la necesidad de continuar monitoreando el mercado y ajustando las estrategias basándose en datos más completos y en un contexto competitivo cambiante.

**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA**

El análisis financiero de CENTEL evidencia un desempeño operativo sólido con ingresos estables, impulsados principalmente por los servicios de teleasistencia, que representan la mayor proporción del total. Sin embargo, otros segmentos, como la telemedicina, enfrentan desafíos en su desempeño, lo que indica la necesidad de estrategias de fortalecimiento para diversificar las fuentes de ingresos. Los costos operativos y administrativos constituyen una proporción significativa de los ingresos, lo que limita los márgenes de rentabilidad y destaca áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia. En particular, los rubros de marketing y soporte tecnológico demandan una optimización, mientras que la dependencia de financiamiento externo ha incrementado los costos financieros, subrayando la importancia de una gestión estratégica de la deuda. Estos resultados reflejan la necesidad de priorizar inversiones con mayor retorno, asegurando que la empresa pueda consolidar su liderazgo sin comprometer la sostenibilidad económica.

El margen bruto de la empresa se mantuvo en torno al 70%, reflejando una capacidad eficiente para generar ingresos frente a los costos directos de operación. Este resultado subraya la fortaleza del modelo de negocio, especialmente en los servicios de teleasistencia. Sin embargo, el margen neto se redujo a aproximadamente un 8%, influenciado principalmente por los crecientes gastos administrativos, de ventas y costos financieros. Esta disminución señala un desafío importante para maximizar la rentabilidad final, requiriendo un enfoque más estratégico en la contención de costos.

El análisis de eficiencia operativa indica que más del 60% de los ingresos se destinan a cubrir gastos operativos y administrativos. Si bien este nivel de gasto puede justificarse por la naturaleza intensiva en tecnología del negocio, representa una limitación para aumentar los márgenes de rentabilidad. Áreas como promoción y marketing, que han experimentado un aumento significativo, presentan oportunidades para optimizar el retorno de la inversión. Asimismo, el soporte tecnológico, aunque esencial para garantizar la calidad del servicio, debe ser evaluado para identificar posibles eficiencias.

El pasivo total de la empresa representa aproximadamente el 40% de los ingresos anuales, con costos financieros que equivalen al 5% de los ingresos. Aunque la deuda ha facilitado la expansión y el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, su aumento plantea riesgos para la sostenibilidad financiera a largo plazo. La dependencia del financiamiento externo resalta la importancia de renegociar términos crediticios más favorables y de implementar una gestión proactiva del flujo de efectivo para reducir el peso de la deuda.

Los resultados del análisis financiero reflejan un panorama mixto para CENTEL. Por un lado, la empresa mantiene una base sólida de ingresos y márgenes brutos saludables, lo que confirma la eficiencia de sus operaciones principales. Por otro lado, los gastos operativos y administrativos, combinados con la dependencia del endeudamiento, representan desafíos que requieren atención inmediata para garantizar la sostenibilidad económica.

# CAPÍTULO 6: ANALISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación se basa en los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación, permitiendo evaluar las condiciones actuales y las dinámicas que afectan al sector de la teleasistencia y a la operación de CENTEL. Este análisis se desarrolla considerando los datos relevados, las tendencias observadas y los diagnósticos formulados, estableciendo un panorama integral para sustentar decisiones estratégicas.

La teleasistencia se posiciona como un sector en expansión en Uruguay, impulsado principalmente por dos factores clave: el envejecimiento poblacional y el avance en tecnologías de cuidado remoto. Uruguay tiene una de las poblaciones más envejecidas de América Latina, con un 15% de personas mayores de 65 años, cifra que se espera que aumente significativamente en las próximas décadas. Esto genera una creciente demanda de servicios que permitan a los adultos mayores mantener su independencia y seguridad, al mismo tiempo que se reducen los costos asociados al cuidado institucional. Adicionalmente, los avances tecnológicos, como dispositivos con sensores de caídas y servicios de monitoreo remoto, están transformando la manera en que estos servicios son percibidos y utilizados.

En este contexto, CENTEL opera en un mercado que presenta oportunidades y desafíos únicos. La empresa ha logrado consolidar una base significativa de usuarios, destacándose como un actor relevante en el sector. Sin embargo, enfrenta barreras importantes relacionadas con la percepción limitada de su servicio, asociado mayormente a emergencias. Este enfoque restrictivo limita su potencial para posicionarse como una herramienta integral de bienestar y prevención, especialmente entre segmentos de usuarios más jóvenes, que buscan soluciones tecnológicas avanzadas y personalizadas.

Montevideo representa actualmente el mercado principal de CENTEL debido a su alta densidad de población mayor y a la infraestructura adecuada para soportar servicios tecnológicos. Este dominio se debe en parte a la mayor disponibilidad de servicios de conectividad y a la centralización de recursos operativos en la capital. Sin embargo, otras regiones, como Canelones, Maldonado y Salto, presentan una oportunidad estratégica para la expansión. Estas áreas cuentan con una población envejecida significativa, pero la penetración de servicios de teleasistencia es baja debido a barreras logísticas y culturales. En zonas rurales, los desafíos relacionados con la conectividad y los costos operativos son más agudos, pero también representan un nicho valioso si se desarrollan soluciones específicas adaptadas a las características de estas comunidades.

Los planes ofrecidos por CENTEL muestran una combinación de fortalezas y áreas de mejora. El Plan Básico, con el 55.8% de las suscripciones activas, es el más popular, pero también enfrenta las tasas más altas de bajas y pruebas fallidas. Esto se debe, en parte, a su percepción limitada de valor, ya que los usuarios lo asocian únicamente con servicios de emergencia. Por otro lado, los planes avanzados, como el Plan Básico + Móvil y el Plan Premium, aunque representan un menor porcentaje de las suscripciones activas, muestran mejores tasas de retención debido a sus funcionalidades diferenciadas, como botones de pánico móviles y recordatorios de medicación. Sin embargo, barreras como el costo elevado y la falta de compatibilidad tecnológica limitan su adopción.

En cuanto a la competencia y posicionamiento, CENTEL es un actor clave el mercado uruguayo de teleasistencia, pero enfrenta presiones de empresas como Helpline y Cavida. Helpline se ha destacado por su enfoque en precios accesibles y una comunicación clara que resalta la simplicidad y efectividad de sus servicios. Cavida, en cambio, ha apostado por integrar servicios tecnológicos avanzados, como dispositivos con monitoreo de salud y atención personalizada, lo que le ha permitido captar a usuarios que buscan soluciones más completas.

El análisis competitivo resalta la importancia de que CENTEL no solo mantenga su liderazgo, sino que innove constantemente en su propuesta de valor. Esto incluye diversificar los servicios ofrecidos, reposicionar los planes actuales y mejorar su comunicación para destacar las funcionalidades preventivas y de bienestar integral. Además, se identifica la necesidad de explorar nuevas alianzas estratégicas con mutualistas, ONGs y otros actores del ecosistema de salud, que permitan ampliar la base de usuarios y garantizar un acceso más inclusivo a los servicios.

Desde una perspectiva operativa, CENTEL enfrenta desafíos relacionados con la optimización de recursos y la mejora de la experiencia del usuario. La dependencia de subsidios gubernamentales a través del Sistema Nacional de Cuidados introduce vulnerabilidades financieras, especialmente en un contexto de posibles cambios en las políticas públicas. Además, la falta de dispositivos intuitivos y accesibles limita la capacidad de la empresa para captar segmentos más jóvenes y tecnológicamente orientados. La implementación de tecnologías más avanzadas, junto con la capacitación del personal técnico, es fundamental para superar estas barreras y garantizar la sostenibilidad del servicio.

El análisis de la situación demuestra que CENTEL opera en un sector con gran potencial de crecimiento, pero enfrenta desafíos específicos que deben abordarse para consolidar su liderazgo. Entre las áreas clave de acción se encuentran la necesidad de reposicionar los planes actuales, expandirse hacia nuevas regiones estratégicas y fortalecer su competitividad frente a actores emergentes. Estos hallazgos establecen una base sólida para las decisiones estratégicas y las soluciones propuestas en los capítulos siguientes, orientadas a maximizar el impacto social y la sostenibilidad operativa de CENTEL.

# CAPITULO 7: ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE SOLUCION DE ACUERDO AL DIAGNOSTICO

En el presente capítulo, se evaluarán las alternativas estratégicas identificadas a partir del diagnóstico previo, con el objetivo de seleccionar las soluciones más efectivas para abordar los desafíos y capitalizar las oportunidades de CENTEL en el mercado de la teleasistencia. A continuación se presentan las alternativas:

* Reposicionamiento del plan básico
* Diversificación de planes
* Expansión geográfica
* Desarrollo tecnológico e innovación
* Fortalecimiento del branding corporativo
* Alianzas estratégicas
* Optimización de la prueba gratuita
* Exploración de canales de venta alternativos

Una de las alternativas clave es el reposicionamiento del Plan Básico, que implica rediseñar este servicio para incluir funcionalidades adicionales como monitoreo de bienestar y soporte emocional. Esta propuesta busca ampliar la percepción de valor del plan y reducir las tasas de deserción, convirtiéndose en una estrategia de impacto alto y mediana viabilidad financiera, considerando las inversiones requeridas en desarrollo y promoción.

Otra alternativa significativa identificada es la expansión geográfica, que plantea la implementación de operaciones piloto en departamentos estratégicos como Canelones y Maldonado. Este enfoque tiene como objetivo explorar nuevos mercados con alta concentración de adultos mayores. Aunque implica costos logísticos iniciales elevados, su potencial para generar aprendizajes replicables en otras regiones la hace altamente relevante, incluso como primer paso para evaluar potenciales expansiones fuera de Uruguay.

El desarrollo tecnológico e innovación también se posiciona como una opción estratégica, basada en la inversión en dispositivos accesibles e intuitivos, junto con la integración de herramientas de monitoreo remoto. Este enfoque busca atraer a segmentos más jóvenes y tecnológicamente orientados. Si bien requiere una inversión significativa, está alineado con las tendencias globales del sector y fortalecerá la competitividad de CENTEL a largo plazo.

Las alianzas estratégicas son otra alternativa identificada, que consiste en establecer acuerdos con mutualistas, ONGs y actores gubernamentales para garantizar la sostenibilidad financiera y ampliar el alcance del servicio. Estas alianzas permitirían compartir recursos y acceder a subsidios que promuevan una mayor adopción de los servicios de teleasistencia.

La optimización de la prueba gratuita también se considera como una alternativa efectiva. Reducir la duración de la prueba a un mes y complementarla con un seguimiento personalizado podría mejorar la conversión de usuarios al servicio pago. Aunque tiene un impacto más limitado en comparación con otras alternativas, mejora la eficiencia de conversión y minimiza los costos asociados a pruebas fallidas.

Otra opción es la diversificación de planes, que contempla la creación de ofertas específicas, como planes para personas con enfermedades crónicas o servicios de telemedicina, para captar nuevos segmentos de usuarios. Esta alternativa diversificaría las fuentes de ingresos, aunque requiere un desarrollo progresivo y un enfoque inicial en la comunicación efectiva.

El fortalecimiento del branding corporativo se identifica como una alternativa centrada en implementar campañas de comunicación masiva para posicionar a CENTEL como líder en innovación y cuidado integral. Estas campañas incluirían testimonios de usuarios, contenido educativo y participación en eventos comunitarios, aunque no aborda directamente los desafíos operativos o de captación inmediata.

Finalmente, la exploración de canales de venta alternativos propone incluir la oferta de servicios en redes de farmacias o cadenas de supermercados, ampliando el alcance de CENTEL sin requerir una inversión significativa en infraestructura propia, pero si en coordinación con puntos de venta alternativos. Algunos ejemplos en Uruguay podrían ser Farmashop, San Roque, Redpagos, red de clubes para pensionistas y jubilados o incluso supermercados como Devoto o Tienda Inglesa. Esto representa una opción viable con costos moderados/altos y potencial de acceso a nuevos usuarios.

A partir del análisis realizado, se concluye que las alternativas con mayor potencial para alcanzar los objetivos estratégicos de CENTEL en el momento actual de desarrollo en que se encuentra la empresa son el reposicionamiento del plan básico, la expansión geográfica y las alianzas estratégicas.

El trabajar en reposicionar el plan básico, permitirá capturar un segmento más amplio de usuarios al diversificar su propuesta de valor y reposicionarlo como un servicio integral y preventivo. Además, reducirá las tasas de bajas y aumentará la percepción de utilidad entre los usuarios y sus familias.

En cuanto a la expansión geográfica, la coordinación de operaciones piloto en Canelones y Maldonado se estima que permitirá diversificar la base de usuarios, estableciendo precedentes para futuras expansiones en áreas rurales y mejorarán el posicionamiento de CENTEL como un proveedor inclusivo.

Finalmente, las alianzas estratégicas son un pilar clave para el abordar los desafíos y mejorar su posicionamiento, ya que estas colaboraciones le permitirán a CENTEL reducir costos operativos, aumentar su presencia en el mercado y garantizar la sostenibilidad financiera a través de subsidios y redes de apoyo comunitario.

Estas opciones combinan innovación, diversificación y fortalecimiento colaborativo, conformando una base sólida para el desarrollo de estrategias que respondan a los desafíos actuales de CENTEL. La innovación radica en el reposicionamiento del Plan Básico, que no solo diversifica la oferta del servicio, sino que también permite abordar necesidades específicas de los usuarios actuales y potenciales. Por otra parte, la diversificación geográfica permite extender el alcance de la empresa hacia regiones estratégicas, asegurando que los servicios de teleasistencia lleguen a una población mayor y menos atendida, lo que contribuye también a la inclusión y al impacto social. Además, el fortalecimiento colaborativo mediante alianzas estratégicas es esencial para consolidar una estructura sostenible que minimice costos, maximice recursos compartidos y facilite el acceso a subsidios, garantizando así la viabilidad económica del proyecto.

En conclusión, el conjunto de estas estrategias no solo aborda las prioridades operativas y comerciales de CENTEL, sino que también posicionan a la empresa como un actor líder y responsable en el sector de la teleasistencia. En el próximo capítulo, se detallarán los procesos, recursos y modelos operativos necesarios para implementar estas iniciativas de manera efectiva, asegurando que cada una contribuya significativamente al logro de los objetivos de CENTEL y al bienestar de la población que se busca atender.

# CAPITULO 8: DESARROLLO DE LA SOLUCION PROPUESTA/ PROCESOS Y RECURSOS

El plan estratégico para CENTEL tiene como objetivo consolidar su liderazgo en el mercado uruguayo de teleasistencia, logrando un crecimiento sostenible y resultados financieros positivos durante el período 2025-2030. Este plan se fundamenta en el análisis exhaustivo realizado en la tesis, que identificó desafíos clave en captación, retención y percepción del servicio, así como oportunidades estratégicas derivadas del contexto político y demográfico del país. Cada eje estratégico se ha diseñado con base en la investigación previa, permitiendo alinear las decisiones con las necesidades del mercado y las capacidades internas de la empresa.

Como se identificó en el capítulo 7, las estrategias seleccionadas como prioritarias para CENTEL son el reposicionamiento del plan básico, la expansión geográfica y las alianzas estratégicas. Estas tres estrategias están diseñadas para abordar los desafíos clave de la empresa y maximizar las oportunidades del mercado. Adicionalmente, otras alternativas, como el desarrollo tecnológico y el fortalecimiento del branding corporativo, serán integradas de manera complementaria para potenciar los resultados del plan estratégico.

A continuación, se presentan los ejes estratégicos y las decisiones justificadas, así como los hitos anuales que permitirán un seguimiento constante. Cada eje está directamente vinculado a las prioridades estratégicas establecidas en el diagnóstico y evaluación de alternativas.

EJE ESTRATÉGICO: Expansión geográfica

La expansión geográfica se fundamenta en la necesidad de alcanzar regiones estratégicas con alta densidad de población adulta mayor, como Canelones y Maldonado, identificadas en el análisis como áreas con baja penetración de servicios de teleasistencia. Esta estrategia busca diversificar la base de usuarios, estableciendo precedentes para futuras expansiones en áreas rurales e incluso explorando oportunidades fuera de Uruguay. Durante 2025, se asignarán USD 80.000 para infraestructura y actividades iniciales en estas regiones, mientras que en los años siguientes la inversión disminuirá gradualmente, reflejando el efecto de economías de escala y aprendizaje operativo. Este eje permitirá captar al menos 1.000 nuevos usuarios en el primer año, con un impacto positivo en el reconocimiento y aceptación del servicio en estas localidades.

Algunas de las actividades sugeridas para este eje son:

* Mapeo de regiones prioritarias: Análisis demográfico y uso de herramientas GIS (Sistema de Información Geográfica) para identificar zonas con alta concentración de adultos mayores.
  + *Responsable: Equipo de Operaciones*
* Implementación de pilotos operativos en Canelones y Maldonado: Establecimiento de infraestructura básica para operaciones piloto.
  + *Responsable: Gerente de Operaciones*
* Campañas promocionales locales: Diseño e implementación de estrategias publicitarias enfocadas en las regiones piloto, incluyendo radio, prensa y redes sociales.
  + *Responsable: Equipo de Marketing*

EJE ESTRATÉGICO: Infraestructura y tecnología

Aunque el desarrollo tecnológico no se identificó como una prioridad inmediata, será un componente complementario clave para garantizar la sostenibilidad y efectividad de las estrategias seleccionadas. La investigación previa destaca la importancia de dispositivos tecnológicos accesibles para los usuarios mayores, quienes enfrentan barreras de adopción tecnológica. Este eje se enfoca en desarrollar un nuevo dispositivo intuitivo, con funcionalidades como recordatorios de medicación y soporte técnico remoto, que complementará el reposicionamiento del plan básico. En 2025, se destinarán USD 60.000 al diseño y desarrollo del dispositivo, que será lanzado en el segundo semestre. Las inversiones en tecnología disminuirán progresivamente, a medida que el dispositivo inicial se amortigüe y las mejoras se basen en actualizaciones incrementales. Este enfoque busca reducir en un 20% las quejas técnicas y aumentar la retención de usuarios en un 5% anual.

La inclusión de una línea de amortización en el flujo de fondos refleja la naturaleza a largo plazo de esta inversión, asegurando que su impacto financiero se distribuya de manera sostenible. Este dispositivo no solo mejorará la percepción del servicio, sino que también facilitará su uso, particularmente entre los segmentos de mayor edad.

Se destacan como actividades primordiales dentro de este eje:

* Desarrollo de un nuevo dispositivo accesible y simplificado: Diseño y pruebas del dispositivo con funcionalidades como recordatorios de medicación y soporte remoto.
  + *Responsable: Equipo de IT*
* Diagnóstico de conectividad en áreas rurales: Evaluación de la infraestructura de red y planificación de soluciones tecnológicas para áreas con baja conectividad.
  + *Responsable: Equipo de Operaciones*
* Implementación de soporte técnico remoto eficiente: Capacitación de personal técnico para resolver problemas de usuarios a distancia y en tiempo real.
  + *Responsable: Gerente de Atención al Cliente*

EJE ESTRATÉGICO: Optimización interna

La optimización interna se centra en mejorar los procesos operativos y la oferta de planes. Según el análisis, el Plan Básico, aunque es el más popular, enfrenta altas tasas de bajas debido a una percepción limitada de su valor. En 2025, se destinarán USD 48,000 a la reconfiguración del Plan Básico, incorporando funcionalidades adicionales como recordatorios de medicación. Este ajuste responde a la necesidad de aumentar la retención y la percepción de valor entre los usuarios. En los años siguientes, las acciones internas se enfocarán en capacitaciones y ajustes menores, garantizando que el personal esté alineado con las estrategias tecnológicas y operativas de la empresa.

Principales actividades identificadas en el eje de optimización interna:

* Revisión de procesos internos: Auditoría de flujos operativos para identificar y corregir ineficiencias en las áreas clave.
  + *Responsable: Consultores de Operaciones*
* Capacitación del personal: Formación en nuevas tecnologías y en procesos optimizados para mejorar la calidad del servicio.
  + *Responsable: Gerente de Recursos Humanos*
* Reconfiguración del Plan Básico: Incorporación de nuevas funcionalidades como recordatorios de medicación y ajustes en la oferta para aumentar la retención.
  + *Responsable: Equipo de Operaciones e IT*

EJE ESTRATÉGICO: Alianzas estratégicas y ventas

El análisis muestra que las alianzas con mutualistas y ONGs locales son una estrategia clave no solo para ampliar la base de usuarios y reducir costos publicitarios, sino también para consolidar un canal de ventas robusto y sostenible. Este eje incluye la creación de un Departamento de Ventas y la formalización de acuerdos con actores clave, lo que permitirá a CENTEL capitalizar oportunidades de subsidios y redes comunitarias.

Principales actividades identificadas en el eje de alianzas estratégicas y ventas:

* Creación del Departamento de Ventas: Definición de roles, contratación y capacitación de un equipo especializado en ventas, con un enfoque en la captación y gestión de usuarios.
  + *Responsable: Gerente General*
* Establecimiento de acuerdos con mutualistas y ONGs locales: Identificación de posibles aliados, negociación de términos y formalización de acuerdos de colaboración.
  + *Responsable: Gerente de Ventas*
* Diseño de campañas conjuntas con aliados estratégicos: Desarrollo de iniciativas de promoción compartida para llegar a comunidades específicas.
  + *Responsable: Equipo de Marketing*
* Integración de herramientas de CRM: Implementación de software para gestionar prospectos, dar seguimiento a leads y mejorar la eficiencia del equipo de ventas.
  + *Responsable: Gerente de Ventas y Equipo de IT*

La creación del Departamento de Ventas no solo reforzará las estrategias de captación de usuarios, sino que también permitirá una alineación más efectiva de las iniciativas de Marketing y Alianzas Estratégicas, asegurando que las oportunidades generadas por estas colaboraciones se traduzcan en usuarios activos y leales. Se espera un impacto de incremento de la base de usuarios en un 15% anual, reducción en costos publicitarios en al menos un 20% anual, y fundamentalmente, mejorar la conversión de prospectos/pruebas a usuarios activos.

Este eje estratégico combina una visión de corto plazo, con resultados inmediatos en captación, con una perspectiva de largo plazo, que busca establecer una estructura sólida para sostener el crecimiento de CENTEL en el tiempo.

EJE ESTRATÉGICO: Mejora de la prueba gratuita

Las pruebas gratuitas son esenciales para captar nuevos usuarios, pero su diseño actual limita su efectividad. Según la investigación, la duración de dos meses genera altos costos logísticos y bajos índices de conversión. En respuesta, se reducirá la duración de la prueba a un mes en zonas piloto, implementándose en 2025 con una inversión de USD 12.000 anuales. Además, se implementará un seguimiento personalizado durante la prueba, utilizando comunicaciones proactivas para educar a los usuarios sobre las funcionalidades del servicio. Este ajuste permitirá aumentar la conversión de usuarios tras la prueba en un 10% y mejorar la retención en un 20%.

* Reducción de la duración de la prueba gratuita a un mes: Implementación en zonas piloto para optimizar recursos y evaluar impacto en la conversión de usuarios.
  + *Responsable: Gerente de Operaciones*
* Seguimiento personalizado durante la prueba: Llamadas y encuestas de satisfacción a usuarios en prueba para mejorar la percepción y educar sobre las funcionalidades del servicio.
  + *Responsable: Equipo de Atención al Cliente y Soporte Técnico*

La tabla que se presenta a continuación resume de manera estructurada las actividades clave del plan estratégico previstas para el año 2025, estableciendo los elementos esenciales para su implementación exitosa. Este enfoque permite un control eficiente de los recursos y asegura que cada acción esté alineada con los objetivos estratégicos de CENTEL. Los elementos incluidos abarcan: la descripción detallada de cada actividad, el impacto esperado en términos de beneficios tangibles o intangibles, el responsable directo de la ejecución de la tarea, así como los OKR (Objectives and Key Results) o KPI (Key Performance Indicators) que permitirán medir el progreso y evaluar el éxito de las iniciativas. También se especifican las fechas de inicio y fin para garantizar una planificación adecuada en el tiempo.

Tabla 19. Actividades clave previstas en plan estratégico 2025 para CENTEL

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Eje Estratégico** | **Actividad** | **Impacto Esperado** | **Responsable** | **OKR/KPI** | **Inicio (Fecha)** | **Fin (Fecha)** |
| **Expansión geográfica** | Mapear regiones prioritarias | Identificar 3 zonas estratégicas | Gerente de Operaciones | 3 zonas priorizadas | 1/1/2025 | 28/2/2025 |
| Implementar piloto operativo en Canelones y Maldonado | Captación de 500 nuevos usuarios | Gerente de Operaciones | 500 usuarios captados | 1/3/2025 | 30/6/2025 |
| Lanzar campañas promocionales locales | Incrementar conocimiento del servicio en las zonas | Equipo de Marketing | Campañas realizadas en 2 departamentos | 1/4/2025 | 30/6/2025 |
| **Infraestructura y tecnología** | Diagnóstico de conectividad en áreas rurales | Identificar barreras tecnológicas | Equipo de IT | Informe de diagnóstico completado | 1/1/2025 | 31/3/2025 |
| Desarrollar un nuevo dispositivo accesible | Reducción del 20% en quejas técnicas | Equipo de IT | Dispositivo lanzado antes de junio 2025 | 1/1/2025 | 30/6/2025 |
| Implementar soporte técnico remoto eficiente | Aumento del 90% en la resolución de consultas | Equipo de Atención Técnica | Soporte operativo implementado | 1/7/2025 | 31/12/2025 |
| **Optimización interna** | Revisar procesos internos | Mejora del 15% en eficiencia operativa | Consultor Operativo | Procesos revisados antes de abril de 2025 | 1/1/2025 | 31/3/2025 |
| Capacitar al personal en nuevas tecnologías y procesos | Aumento del 90% en habilidades operativas | Gerente de Operaciones | Personal capacitado | 1/4/2025 | 30/6/2025 |
| Reconfigurar el Plan Básico | Mejora de la retención en un 15% | Equipo de IT | Nuevo plan lanzado antes de julio de 2025 | 1/5/2025 | 30/6/2025 |
| **Alianzas estratégicas y ventas** | Firmar acuerdos con mutualistas y ONGs | Reducir costos publicitarios y ampliar base de usuarios | Gerente General | Alianzas establecidas con al menos 5 organizaciones | 1/1/2025 | 30/6/2025 |
| Diseñar equipo de ventas | Incrementar capacidad de ventas | Gerencia | Contratación de 2 personas y % de ventas | 1/7/2025 | 30/9/2025 |
| **Mejora de la prueba gratuita** | Reducir duración de la prueba gratuita a un mes en zonas piloto | Incrementar la tasa de conversión en un 10% | Equipo de Operaciones | Implementación en 2 zonas piloto | 1/2/2025 | 30/4/2025 |
| Implementar seguimiento personalizado durante la prueba | Mejorar retención en un 20% | Equipo de Atención al Cliente | Seguimiento aplicado en todas las pruebas | 1/2/2025 | 31/7/2025 |

Es importante destacar que esta tabla considera exclusivamente las actividades y resultados proyectados para el año 2025. Los OKR y KPI definidos en esta etapa servirán como base para evaluar la eficacia de las acciones y ajustar, de ser necesario, los objetivos y estrategias para los años siguientes, comenzando con el 2026. Este proceso de análisis continuo asegurará que el plan se mantenga relevante y ajustado a los cambios en el entorno y las necesidades emergentes, permitiendo a CENTEL avanzar con solidez hacia sus metas para 2030.

Todas las decisiones estratégicas planteadas anteriormente, se fundamentan en los hallazgos de la tesis, que destacaron las principales fortalezas, debilidades y oportunidades para CENTEL. La expansión geográfica responde a la identificación de regiones con alta demanda insatisfecha, mientras que la inversión en tecnología aborda barreras de adopción que limitan la aceptación del servicio. La optimización interna y las alianzas estratégicas mejoran la eficiencia operativa y amplían el alcance del servicio, respectivamente, mientras que el aprovechamiento político garantiza que CENTEL pueda capitalizar el entorno favorable para aumentar su base de usuarios. Finalmente, la mejora en las pruebas gratuitas optimiza los recursos destinados a captación, asegurando un retorno de inversión más alto.

# CAPITULO 9: EVALUACION ECONOMICA

A continuación se presenta el flujo de fondo detallado, donde se consideraron los siguientes supuestos expuestos a continuación:

* Usuarios activos: Se parte de 1.600 usuarios activos en 2025, proyectando un crecimiento moderado hasta alcanzar 6.500 usuarios en 2030
* Tasa de retención: Se establece en 60% en 2025, con mejoras progresivas hasta alcanzar 85% en 2029
* Ingresos por suscripciones: En 2025 se proyectan USD 470.000, reflejando una captación de clientes gradual y acorde a la competencia en el mercado, con una base de USD 20 mensual por usuario.
* Subsidios gubernamentales: Se plantea la expectativa de subsidios de USD 50.000 en 2025, pero su tasa de crecimiento anual se reduce de 3%, considerando limitaciones presupuestarias y cambios en las políticas del Sistema Nacional de Cuidados
* Costos operativos: Los costos operativos son escalados según el crecimiento de usuarios y las mejoras en servicios, alcanzando USD 994.487 en 2030
* Inversión en tecnología: Se toma una inversión inicial de USD 80.000 en 2025, considerando mayores necesidades en infraestructura digital y automatización del servicio. Se presenta una amortización anual de USD 15.000 distribuido en los cinco años siguientes
* Costos de expansión geográfica: Se presenta una inversión inicial de USD 80.000 en 2025, y se mantiene en los años siguientes para cubrir los gastos de logística y operaciones en nuevas zonas de cobertura
* Costos de alianzas estratégicas y campañas promocionales: Los costos de campañas promocionales se estabilizan en USD 50.000 anuales después del primer año, para garantizar la captación y retención de clientes de manera sostenida

Tabla 20. Flujo de fondos, CENTEL, 2025-2030

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2025** | **2026** | **2027** | **2028** | **2029** | **2030** |
| INGRESOS |  |  |  |  |  |  |
| Usuarios Activos al Inicio | 1.600 | 1.960 | 2.376 | 3.044 | 3.931 | 5.145 |
| Usuarios Nuevos Captados | 1.000 | 1.200 | 1.500 | 1.800 | 2.000 | 2.200 |
| Usuarios Retenidos (% de los usuarios activos) | 960 | 1.176 | 1.544 | 2.131 | 3.145 | 4.373 |
| Usuarios Activos al Final | 1.960 | 2.376 | 3.044 | 3.931 | 5.145 | 6.573 |
| Ingresos por Suscripciones | 470.400 | 570.240 | 730.656 | 943.459 | 1.234.767 | 1.577.552 |
| Ingresos por Subsidios | 50.000 | 51.500 | 53.045 | 54.636 | 56.275 | 57.964 |
| Ingresos Totales | 520.400 | 621.740 | 783.701 | 998.096 | 1.291.043 | 1.635.516 |
| EGRESOS |  |  |  |  |  |  |
| Costos Operativos | 264.000 | 368.400 | 493.140 | 635.169 | 811.652 | 994.487 |
| Costos de expansión geográfica | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Inversiones en Tecnología | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Costos para alianzas estratégicas | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 |
| Costos optimización interna | 120.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos de Campañas Promocionales | 80.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Egresos Totales | 649.000 | 603.400 | 728.140 | 870.169 | 1.046.652 | 1.229.487 |
| Amortización inversión tecnología |  | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| Resultado Neto | -128.600 | 33.340 | 70.561 | 142.927 | 259.391 | 421.029 |

|  |  |
| --- | --- |
| VAN | 462.902 |
| TIR | 72% |
| ROI | 821 |

El Costo por Adquisición de Cliente (CAC) es un indicador clave que se calcula dividiendo los costos asociados a la captación (expansión geográfica, campañas promocionales y alianzas estratégicas) por el número de usuarios nuevos captados. En este caso, por ejemplo, para el año 2025, los costos de captación son USD 185,000 (USD 80.000 de expansión geográfica + USD 80.000 de campañas promocionales + USD 25.000 de alianzas estratégicas). Se estima que esta inversión permitirá captar 1.000 nuevos usuarios, es decir que el CAC es de USD 185 por cliente. Considerando los ingresos anuales proyectados por usuario de CENTEL, puede concluirse que la empresa tiene un CAC competitivo.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido en el análisis es de USD 462.902 lo que indica que el proyecto generará un valor positivo después de descontar los flujos de caja futuros con una tasa de descuento del 12% (WACC). Este resultado confirma que la inversión en la expansión y optimización de CENTEL Asistencia es financieramente viable.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es del 72%, lo que sugiere que la inversión inicial se recuperará rápidamente y que el proyecto generará un retorno considerable en comparación con el costo del capital. Una TIR del 72% sigue siendo atractiva para la inversión, pero también destaca la necesidad de evaluar riesgos como fluctuaciones en la adquisición de clientes y cambios en los subsidios gubernamentales. Esto subraya la importancia de estrategias de retención y diversificación de ingresos para sostener dicha rentabilidad en el tiempo, lo que sugiere una revisión anual de la estrategia.

Será clave seguir muy de cerca el indicador de la tasa de conversión de usuarios pagos tras la prueba gratuita, ya que le permitirá a la empresa medir la efectividad de la estrategia de prueba gratuita para convertir usuarios a suscripciones pagas.

A continuación, se presenta un análisis detallado del impacto financiero por eje estratégico, fundamentado en los ingresos proyectados, los costos asociados y el retorno esperado para cada una de las estrategias clave seleccionadas. Estas estrategias no solo son fundamentales para abordar los desafíos operativos y de mercado, sino que también aseguran la sostenibilidad financiera y el crecimiento de CENTEL a largo plazo.

La estrategia de expansión geográfica tiene como objetivo captar usuarios en regiones estratégicas como Canelones y Maldonado, áreas identificadas con una alta concentración de adultos mayores y baja penetración de servicios de teleasistencia. Esto permite diversificar la base de clientes y generar aprendizajes replicables en otras regiones. En 2025, se estima que esta estrategia captará 1.000 nuevos usuarios en estas regiones, generando ingresos de aproximadamente USD 200.000 en el primer año, con un ingreso promedio por usuario de USD 20. A medida que se expanden las operaciones, se proyecta alcanzar 2.200 nuevos usuarios adicionales en 2030, con ingresos acumulados de USD 5.527.075 durante el período 2025-2030. Los costos asociados a esta estrategia se estiman en USD 80.000 anuales en infraestructura y operaciones, manteniéndose constantes a lo largo del tiempo. El ROI calculado en el primer año es del 488%, aumentando en los años subsiguientes a medida que los ingresos crecen y los costos de operación se estabilizan.

La relación con los KPI para la expansión geográfica se centra en medir el impacto en la captación de usuarios y los ingresos generados en las regiones piloto. Se espera captar 1.200 usuarios adicionales en Canelones y Maldonado para el año 2026, lo que generará ingresos adicionales de USD 570.240. Estas métricas permitirán evaluar el éxito de la estrategia y ajustar las operaciones para maximizar su eficiencia y replicabilidad en otras regiones.

La estrategia del reposicionamiento del Plan Básico incluye la incorporación de funcionalidades adicionales como monitoreo de bienestar y soporte emocional, con el objetivo de reducir la deserción y mejorar la percepción de valor entre los usuarios actuales y potenciales. Se estima un incremento de USD 10 anuales en el ingreso promedio por usuario, además de la reducción de bajas en un 5% anual, contribuyendo a la estabilidad de los ingresos. En 2025, la reducción de bajas permitirá retener a 96 usuarios adicionales, generando ingresos adicionales de USD 45.158. Los costos asociados a esta estrategia incluyen USD 120.000 en 2025 para el desarrollo y promoción del plan. A nivel de KPI, se busca reducir la tasa de bajas en 5% anual y aumentar el ingreso promedio por usuario en USD 10 a partir de 2025. Estas métricas permitirán evaluar la efectividad de la estrategia y su impacto financiero en el corto y mediano plazo.

El impacto financiero de las alianzas estratégicas se refleja tanto en los ingresos proyectados como en los costos asociados a su implementación. Se espera que los subsidios gubernamentales alcancen USD 50.000 en 2025, incrementándose en 3% anual. Esto permitirá subsidiar el acceso al servicio para usuarios de menores ingresos y fomentar la inclusión social. Los costos asociados a la negociación y ejecución de estas alianzas se estiman en USD 25.000 anuales, representando una inversión necesaria para capitalizar estas oportunidades estratégicas. Los KPI establecidos incluyen un incremento del 3% anual en los subsidios captados y un ahorro del 10% en costos operativos en regiones donde las alianzas faciliten recursos compartidos.

El desarrollo de tecnología es una estrategia clave para CENTEL, enfocándose en diseñar dispositivos accesibles e intuitivos que amplíen su alcance a segmentos más jóvenes y tecnológicamente orientados. Los costos asociados incluyen una inversión inicial de USD 80.000 anuales en diseño, desarrollo y lanzamiento, junto con USD 15.000 anuales en amortización tecnológica. A nivel de KPI, se busca captar 1.000 usuarios tecnológicamente orientados para 2026 y reducir en 20% las quejas técnicas relacionadas con los dispositivos.

El análisis detallado del estado actual y las oportunidades para el servicio de teleasistencia de CENTEL ha permitido identificar un marco integral de acción para consolidar su liderazgo en el mercado uruguayo. Cada eje estratégico ha sido diseñado con base en el análisis profundo de fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa, alineándose con proyecciones de ingresos sostenibles y resultados financieros positivos. El flujo de fondos proyectado hasta 2030 demuestra la viabilidad económica del plan, con un crecimiento constante basado en la captación y retención de usuarios, así como en la optimización de costos e inversiones estratégicas.

Este plan, con su enfoque integral y sostenibilidad financiera, podría permitir a CENTEL posicionarse no solo como un líder del mercado, sino también como un referente en innovación y cuidado integral en Uruguay.

# CAPITULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo ha permitido realizar un análisis integral del estado actual de CENTEL, sus oportunidades de crecimiento y las estrategias necesarias para consolidar su posición en el mercado de la teleasistencia en Uruguay. Este análisis, abarcando desde la evaluación interna y externa hasta el diseño de estrategias y modelos operativos, revela que CENTEL se encuentra en una coyuntura favorable para capitalizar el envejecimiento poblacional y las políticas públicas de apoyo a la tercera edad.

La investigación confirma que Uruguay tiene una de las poblaciones más envejecidas de América Latina, lo que genera una demanda creciente de servicios como la teleasistencia. Este fenómeno, combinado con políticas públicas como el Sistema Nacional de Cuidados, posiciona a CENTEL en un sector estratégico para el futuro del país. La identificación de regiones con alta densidad de adultos mayores, como Canelones y Maldonado, refuerza la necesidad de expansión geográfica como una de las prioridades clave.

En cuanto al análisis de las fortalezas y oportunidades identificadas, CENTEL cuenta con una estructura operativa consolidada, experiencia en el sector y una base inicial de usuarios leales. Además, las alianzas estratégicas y la disposición del gobierno a subsidiar servicios de teleasistencia representan oportunidades significativas para ampliar el alcance y sostenibilidad del negocio. La experiencia previa de CENTEL en manejar proyectos piloto también le otorga una ventaja competitiva frente a nuevos actores en el mercado.

A pesar de sus fortalezas, CENTEL enfrenta desafíos relacionados con la percepción limitada de valor del Plan Básico, altos costos operativos y una segmentación demográfica concentrada en usuarios de más de 80 años. Estas barreras limitan su capacidad para atraer nuevos segmentos de usuarios, especialmente entre adultos más jóvenes y tecnológicamente orientados. Adicionalmente, el ingreso de nuevos competidores con propuestas innovadoras podría representar una amenaza si no se fortalecen las estrategias de diferenciación.

Las estrategias seleccionadas, como el reposicionamiento del Plan Básico, la expansión geográfica y el desarrollo tecnológico, son fundamentales para abordar los desafíos operativos y de mercado. Estas estrategias están diseñadas no solo para incrementar la base de usuarios y los ingresos, sino también para reposicionar a CENTEL como un líder innovador en el sector. La optimización de la prueba gratuita y el fortalecimiento de las alianzas estratégicas complementan este enfoque, asegurando un impacto positivo tanto a nivel financiero como social.

El análisis financiero proyecta ingresos superiores a USD 2 millones en 2030, impulsados por un crecimiento constante en la base de usuarios y la captación de subsidios gubernamentales. Este modelo no solo garantiza la viabilidad económica de CENTEL, sino que también contribuye al bienestar de la población mayor, promoviendo inclusión, autonomía y calidad de vida.

El presente análisis ha permitido identificar múltiples líneas de acción estratégicas que CENTEL puede implementar para fortalecer su posición en el mercado de teleasistencia y asegurar su crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo. Estas recomendaciones, fundamentadas en el trabajo realizado, buscan abordar tanto las oportunidades como los desafíos identificados, asegurando una estrategia integral que trascienda los puntos tratados en capítulos previos.

Una primera recomendación clave es el reposicionamiento del Plan Básico, el cual representa una oportunidad para mejorar la percepción de valor entre los usuarios actuales y potenciales. No se trata únicamente de agregar funcionalidades como recordatorios de medicación o soporte emocional, sino también de integrar una narrativa clara y diferenciadora que eduque al mercado sobre los beneficios preventivos y de bienestar del servicio. Además, se recomienda desarrollar herramientas de retroalimentación directa con los usuarios para adaptar el plan de forma continua y alineada a sus necesidades específicas.

En términos de expansión geográfica, si bien se prioriza la implementación en Canelones y Maldonado como regiones piloto, es importante no descartar otras áreas rurales y urbanas con potencial. Un enfoque basado en análisis demográficos constantes, combinado con campañas de sensibilización comunitaria, garantizará que CENTEL pueda replicar este modelo en nuevas localidades. Además, se sugiere integrar colaboraciones con organizaciones locales, como clubes de jubilados, asociaciones de adultos mayores y redes de farmacias, para maximizar la aceptación en estas comunidades.

El desarrollo tecnológico no solo debe enfocarse en la creación de dispositivos intuitivos, sino también en soluciones digitales que permitan mejorar la experiencia del cliente y facilitar el monitoreo remoto. La inclusión de una plataforma en línea para gestionar los servicios, consultar reportes de bienestar y solicitar asistencia técnica podría aumentar la retención de usuarios, especialmente entre los cuidadores familiares. Adicionalmente, se recomienda evaluar constantemente la accesibilidad y funcionalidad de los dispositivos, priorizando siempre la facilidad de uso y el soporte técnico.

En cuanto a la optimización interna, resulta esencial ir más allá de las capacitaciones regulares. La implementación de procesos basados en metodologías ágiles permitiría a CENTEL adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado y mantener una operación eficiente. A nivel organizacional, se recomienda revisar la estructura interna para garantizar una comunicación fluida entre los departamentos de marketing, operaciones y atención al cliente, facilitando así la ejecución de las estrategias definidas.

El fortalecimiento de alianzas estratégicas debe ser entendido como un eje transversal para todas las iniciativas. Estas alianzas no solo tienen el potencial de reducir costos operativos y ampliar la cobertura, sino que también pueden posicionar a CENTEL como un referente en innovación y responsabilidad social. La colaboración con instituciones educativas, por ejemplo, podría fomentar el desarrollo de proyectos conjuntos para la creación de tecnología innovadora y accesible. Asimismo, se debe mantener un enfoque proactivo en las negociaciones con el Sistema Nacional de Cuidados para maximizar los subsidios gubernamentales.

Respecto a la optimización de la prueba gratuita, aunque se ha planteado reducir su duración a un mes, es fundamental complementar esta estrategia con un plan de comunicación claro que destaque los beneficios del servicio desde el primer contacto con el usuario. También sería útil implementar un sistema de seguimiento automatizado que permita medir en tiempo real la satisfacción y las barreras percibidas por los usuarios durante el período de prueba.

Una recomendación adicional es profundizar en la diversificación de la oferta, desarrollando nuevos planes que respondan a necesidades específicas como la telemedicina, el manejo de enfermedades crónicas o el monitoreo postoperatorio. Estas iniciativas no solo diversificarán los ingresos de CENTEL, sino que también ampliarán su alcance hacia segmentos no atendidos, consolidando su relevancia en el mercado.

Por último, es crucial desarrollar un sistema robusto de monitoreo y evaluación de KPIs que permita medir el impacto de cada estrategia en tiempo real. Indicadores como el costo por adquisición de cliente (CAC), la tasa de conversión y el retorno sobre la inversión (ROI) deben estar integrados en una plataforma centralizada de gestión. Este sistema no solo facilitará la toma de decisiones informadas, sino que también asegurará la alineación constante de las acciones con los objetivos estratégicos de CENTEL.

Este trabajo ha permitido desarrollar un análisis exhaustivo sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta CENTEL en su búsqueda por consolidarse como líder en el mercado de la teleasistencia en Uruguay. A través de un enfoque estratégico integral, se han identificado áreas clave de mejora y crecimiento que pueden transformar la estructura operativa y la propuesta de valor de la empresa. Sin embargo, como toda investigación, este estudio no pretende ser exhaustivo, sino un punto de partida para un desarrollo continuo y adaptativo.

Entre los aspectos que no se han explorado en profundidad, pero que merecen atención futura, destacan el impacto de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, en la personalización de los servicios de teleasistencia. Estas herramientas tienen el potencial de transformar no solo la experiencia del usuario, sino también la eficiencia operativa de CENTEL. Asimismo, sería de gran utilidad realizar estudios más detallados sobre el impacto social y emocional de los servicios de teleasistencia en las comunidades a las que se llega, para reforzar el vínculo entre la empresa y sus usuarios.

Otro aspecto para explorar es la expansión internacional. Aunque este trabajo se ha centrado en Uruguay, el análisis de mercados con características demográficas similares podría abrir nuevas oportunidades de crecimiento y diversificación para CENTEL. Del mismo modo, la evaluación de políticas públicas y regulaciones en otros países podría ofrecer un panorama más amplio sobre cómo capitalizar tendencias globales en el sector de la teleasistencia.

En conclusión, este trabajo representa un paso significativo en la comprensión y planificación estratégica para CENTEL, pero deja abierta la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en áreas no cubiertas en este estudio. La implementación de las recomendaciones propuestas aquí se estima que marcarán un hito en la evolución de CENTEL, posicionándola no solo como un actor clave en Uruguay, sino como un modelo de innovación y cuidado integral que puede servir de referencia en la región. Es un camino desafiante, pero lleno de oportunidades, que exigirá un enfoque dinámico y una constante capacidad de adaptación para asegurar el éxito y el impacto positivo de la empresa en el largo plazo.

# BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Académicas y Estudios Generales

AAL Association. (2020). Teleassistance services for the elderly: An European perspective.

Acuña, M., Benedetti, F., & Fabiani, G. (2022). Teleasistencia: innovaciones tecnológicas para el cuidado de personas a distancia. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Alonso García, N. (2013-2014). Servicio de Teleasistencia: retos, cambios y progreso de la atención de las personas mayores en su domicilio. Universidad Autónoma de Madrid.

Aranco, N. (2019). Panorama of aging and long-term care. Banco Interamericano de Desarrollo (IDB).

Barrett, M., & Myrick, F. (2020). Business expansion strategies in the healthcare industry: A guide for service providers. Journal of Business Strategy, 41(5), 34-49. https://doi.org/10.1108/JBS-07-2020-0108

Collins, H. (2022). Strategic alliances in the healthcare sector: Benefits and challenges. Healthcare Management Forum, 35(1), 10-17. https://doi.org/10.1177/08404704211065185

González, L., & Martínez, P. (2020). Telecare services in Latin America: Current state and future directions. Health and Technology, 14(2), 467-483. https://doi.org/10.1007/s12553-020-00403-9

Journal of Social Marketing. (2019). Estrategias de marketing social para servicios de asistencia a personas mayores. Journal of Social Marketing, 15(3), 210-225. https://doi.org/10.1108/JSOCM-02-2019-0021

Ortiz Cano, M. H. (2015). Teleasistencia, una alternativa en la atención a las personas que requieren cuidados de larga duración en condición de dependencia. Universidad CES.

Revista de Gerontología. (2020). Teleasistencia y envejecimiento de la población: un análisis comparativo. Revista de Gerontología, 25(2), 120-135. https://doi.org/10.1002/gerontol.2020

Smith, P., & D'Arcy, J. (2019). Effects of teleassistance on the quality of life of the elderly: A review study. Journal of Aging and Health, 31(6), 1003-1028. https://doi.org/10.1177/0898264319846572

TechForAging. (2021). Innovations in elderly care technology.

Vázquez, C., & Pérez, A. (2021). Governmental policies and their impact on telecare services: A comparative study. Public Policy Review, 17(4), 245-265. https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1990935

Organismos Internacionales y Nacionales

Banco Mundial. (2023). Panorama económico de Uruguay. Banco Mundial.

Centro Nacional de Estadísticas de Uruguay. (2023). Estadísticas demográficas: Población de adultos mayores. Montevideo, Uruguay.

CEPAL. (2021). El envejecimiento en América Latina: Retos y oportunidades. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/es/subtemas/envejecimiento

CEPAL. (2023). Envejecimiento. https://www.cepal.org/es/subtemas/envejecimiento

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Censo de población y vivienda 2023. INE.

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2023). Ley de Dependencia en España: Evaluación de su impacto en teleasistencia. Gobierno de España.

Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). (2022). Políticas públicas para la atención de los adultos mayores en Uruguay. Montevideo, Uruguay.

Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). (2023). Sistema Nacional de Cuidados y su impacto en la teleasistencia. MIDES.

Naciones Unidas. (2020). World Population Ageing 2020. UN Department of Economic and Social Affairs.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). Telemedicine: Opportunities and developments in member states. OMS.

United Nations Population Fund. (2023). Envejecimiento de la población. Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). https://www.unfpa.org/es/envejecimiento-de-la-poblaci%c3%b3n

Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC). (2022). Informe anual sobre conectividad en Uruguay. URSEC.

Informes y Estudios de Empresas

CENTEL. (2023). Informe de mercado sobre la teleasistencia en Uruguay. CENTEL.

Deloitte. (2021). Crecimiento del sector de la teleasistencia en América Latina. Deloitte Insights.

Deloitte. (2021). Tendencias en la teleasistencia en América Latina. Deloitte Insights.

Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). (2021). Estudio sobre la implementación de la teleasistencia en España. IMSERSO.

Revista Gerontechnology. (2022). Technology adoption among older adults.

Tunstall. (2023). Innovación en teleasistencia y salud digital. Tunstall Group.

# ANEXOS

## Cronograma de Trabajo

Diagrama

Descripción generada automáticamente

## ENCUESTA GOOGLE FORMS

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación

Descripción generada automáticamenteInterfaz de usuario gráfica, Aplicación

Descripción generada automáticamente

## GUÍA PARA ENTREVISTAS EN PROFUNIDAD

El objetivo de esta entrevista es explorar las percepciones, motivaciones, barreras y expectativas relacionadas con los servicios de teleasistencia ofrecidos por CENTEL. La información obtenida permitirá ajustar la oferta de servicios y desarrollar estrategias que respondan mejor a las necesidades del público objetivo.

#### A. Datos demográficos iniciales

1. Edad
2. Ocupación: ¿Cuál es su ocupación actual o fue su ocupación principal antes de jubilarse?
3. Situación de vida: ¿Vive solo/a o acompañado/a? ¿Con quién vive?
4. Relación con el cuidado:
   * Si es adulto mayor: ¿Recibe algún tipo de cuidado o apoyo?
   * Si es familiar/cuidador: ¿Cuida de algún adulto mayor u otra persona que requiera apoyo?

**B. Percepción general sobre teleasistencia**

1. ¿Ha escuchado hablar del término "teleasistencia"? ¿Qué entiende por este término?
2. En su opinión, ¿cuáles podrían ser los principales beneficios de contar con un servicio de teleasistencia?
3. ¿Qué situaciones o problemas cree que este servicio podría ayudar a resolver?

**C. Motivaciones y barreras**

1. Si tuviera que decidir contratar este servicio para usted o un ser querido, ¿qué le motivaría a hacerlo?  
   *(Ej.: tranquilidad, seguridad, apoyo en emergencias, monitoreo diario)*
2. ¿Qué preocupaciones o barreras podría encontrar al momento de considerar este servicio?  
   *(Ej.: costos, falta de conocimiento, complejidad tecnológica, desconfianza)*

**D. Opinión sobre características del servicio**

1. ¿Qué funcionalidades o características le parecen más importantes en un servicio de teleasistencia?  
   *(Opciones: botón de pánico, monitoreo diario, recordatorios de medicación, soporte técnico, informes para familiares)*
2. ¿Qué tipo de dispositivos prefiere para usar este servicio?  
   *(Opciones: relojes, collares, dispositivos móviles, otro)*
3. ¿Considera importante que el servicio incluya soporte técnico o capacitación para los usuarios?

**E. Disposición a pagar**

1. ¿Cuánto estaría dispuesto/a a pagar mensualmente por un servicio de teleasistencia que cumpla con sus expectativas?  
   *(Opciones: menos de $500, $500-$1.000, $1.001-$1.500, más de $1.500)*
2. ¿Qué características específicas justificarían un precio más alto para usted?

**F. Recomendaciones para mejorar el servicio**

1. ¿Qué aspectos cree que podrían hacer el servicio más accesible o atractivo para personas como usted?
2. ¿Qué sugerencias tiene para que el servicio sea más útil o fácil de usar?

**G. Conclusión y reflexiones finales**

1. ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre su experiencia o expectativas en relación con un servicio de teleasistencia?
2. ¿Considera que este servicio podría mejorar su calidad de vida o la de sus seres queridos? ¿Por qué?

## RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ENTREVISTA 1

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Nélida |
| Edad | 78 años |
| Situación de vida | Vive sola en un apartamento en Montevideo |
| Percepción | Asociada con caídas y emergencias, siente que es algo para personas muy dependientes |
| Motivación | Tranquilidad, pero teme perder independencia |
| Barreras | Desconocimiento sobre el servicio, temor a ser etiquetada |
| Preferencia | Reloj discreto con recordatorios de medicación |
| Frase destacada | "No quiero usar algo que me haga sentir vieja, yo todavía me las arreglo sola" |
| Insight | La percepción de vejez está fuertemente asociada con el uso del servicio, generando rechazo inicial |

ENTREVISTA 2

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Laureano |
| Edad | 84 años |
| Situación de vida | Vive con su esposa |
| Percepción | Cree que es útil para emergencias pero lo hace sentir vigilado |
| Motivación | Seguridad para su esposa |
| Barreras | Resistencia a la imposición de sus hijos |
| Preferencia | Algo sencillo y no invasivo, como un reloj, pero que no necesite cargarlo muy seguido |
| Frase destacada | "Prefiero que mi esposa esté tranquila, pero no quiero sentir que me controlan todo el tiempo" |
| Insight | La necesidad de tranquilidad para sus familiares coexiste con el temor a perder privacidad |

ENTREVISTA 3

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Ana |
| Edad | 71 años |
| Situación de vida | Vive sola, con visitas regulares de sus nietos |
| Percepción | Desconoce el alcance del servicio |
| Motivación | Recordatorios de medicación y monitoreo de salud |
| Barreras | Complejidad tecnológica y costo |
| Preferencia | Dispositivo móvil con soporte técnico |
| Frase destacada | "Si me ayuda a no olvidarme de la medicación, podría ser útil, pero tiene que ser fácil de usar" |
| Insight | Las funcionalidades preventivas son atractivas, pero la facilidad tecnológica es una condición clave” |

ENTREVISTA 4

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Luis |
| Edad | 76 años |
| Situación de vida | Vive con su hija mayor (soltera) |
| Percepción | Asociada con botones de emergencia, considera que es para personas dependientes |
| Motivación | Tranquilidad para su hija |
| Barreras | No quiere sentirse observado |
| Preferencia | Collar discreto con botón de emergencia |
| Frase destacada | "Lo veo como algo que mis hijos quieren más que yo, y eso no me convence" |
| Insight | El servicio es percibido como una solución impuesta por los familiares, lo que refuerza la resistencia |

ENTREVISTA 5

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Marta |
| Edad | 62 años |
| Situación de vida | Hija de un adulto mayor |
| Percepción | Lo ve como una herramienta para emergencias |
| Motivación | Saber que su padre está protegido |
| Barreras | La resistencia de su padre a usar el servicio |
| Preferencia | Reportes periódicos para familiares, sensores de actividad |
| Frase destacada | "Saber que mi padre tiene algo que lo ayuda sería un alivio, pero él nunca lo aceptará si piensa que es para viejos" |
| Insight | Los familiares valoran la tranquilidad, pero enfrentan resistencia cultural y emocional por parte de los usuarios |

ENTREVISTA 6

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Roberto |
| Edad | 85 años |
| Situación de vida | Vive con su esposa, ambos con movilidad reducida |
| Percepción | Cree que podría ayudar en caídas o emergencias |
| Motivación | Seguridad en casa |
| Barreras | No sabe cómo funcionaría |
| Preferencia | Botón de emergencia con monitoreo diario |
| Frase destacada | "Es una casa grande, y a veces tengo miedo de no poder llegar al teléfono si pasa algo" |
| Insight | La percepción de inseguridad dentro del hogar motiva el interés por herramientas de emergencia |

ENTREVISTA 7

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Laura |
| Edad | 42 años |
| Situación de vida | Cuida de su madre de 79 años |
| Percepción | Útil, pero limitada si su madre no está dispuesta a usarla |
| Motivación | Evitar emergencias graves |
| Barreras | Falta de información clara para los usuarios, las empresas no tienen paciencia para explicar |
| Preferencia | Dispositivo móvil con soporte técnico |
| Frase destacada | "A mi mamá le serviría, es medio sorda, pero necesita que alguien le explique bien cómo funciona, sino no lo va a usar" |
| Insight | La falta de soporte técnico y paciencia inicial es una barrera importante para usuarios mayores |

ENTREVISTA 8

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Elena |
| Edad | 82 años |
| Situación de vida | Vive sola en una casa grande |
| Percepción | Solo útil para caídas graves |
| Motivación | Recordatorios de medicación |
| Barreras | Desconfianza tecnológica |
| Preferencia | Reloj con funcionalidades básicas |
| Frase destacada | "No sé mucho de tecnología, pero si es simple, tal vez podría intentarlo" |
| Insight | La simplicidad tecnológica puede ser un factor determinante para superar el rechazo inicial |

ENTREVISTA 9

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Ricardo |
| Edad | 77 años |
| Situación de vida | Vive con su esposa |
| Percepción | Asociada con dependencia y vigilancia |
| Motivación | Apoyo a su esposa en emergencias |
| Barreras | Sensación de pérdida de privacidad |
| Preferencia | Collar discreto |
| Frase destacada | "No quiero que mis vecinos me vean con algo que me haga parecer débil" |
| Insight | La estigmatización social asociada al uso de dispositivos genera resistencia entre usuarios |

ENTREVISTA 10

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Florencia |
| Edad | 35 años |
| Situación de vida | Nieta de una adulta mayor |
| Percepción | Positiva, pero difícil de explicar a su abuela |
| Motivación | Garantizar la seguridad de su abuela |
| Barreras | Resistencia al cambio |
| Preferencia | Reportes automáticos para familiares |
| Frase destacada | "Si mi abuela supiera que no es solo para emergencias, tal vez lo aceptaría" |
| Insight | La percepción limitada del servicio como una herramienta reactiva afecta su aceptación |

ENTREVISTA 11

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Aparicio |
| Edad | 90 años |
| Situación de vida | Vive en una residencia para adultos mayores |
| Percepción | Desconoce las funcionalidades, pero estaría dispuesto a probarlo |
| Motivación | Seguridad en caso de emergencias |
| Barreras | Complejidad tecnológica |
| Preferencia | Botón de emergencia con soporte técnico |
| Frase destacada | "Estoy dispuesto a probarlo, pero no quiero que sea complicado" |
| Insight | Los usuarios mayores con actitud abierta buscan opciones accesibles y fáciles de manejar |

ENTREVISTA 12

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Alicia |
| Edad | 79 años |
| Situación de vida | Vive sola, con apoyo de vecinos |
| Percepción | Útil, pero teme ser vista como "frágil" |
| Motivación | Más independencia y no tener que ir a un residencial |
| Barreras | No quiere generar molestias a sus hijos |
| Preferencia | Dispositivo móvil con recordatorios |
| Frase destacada | "Me gusta la idea de no preocupar a mis hijos, y que pueda seguir viviendo en el barrio de siempre" |
| Insight | La combinación de independencia y tranquilidad familiar influye en la decisión de adopción |

ENTREVISTA 13

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Juan Carlos |
| Edad | 72 años |
| Situación de vida | Vive con su esposa |
| Percepción | Emergencias, pero no sabe qué más ofrece |
| Motivación | Seguridad para ambos |
| Barreras | Desconocimiento del servicio |
| Preferencia | Monitor discreto en casa |
| Frase destacada | "Podría ser útil para mi esposa y para mí, pero tiene que ser algo que realmente usemos" |
| Insight | La utilidad percibida del servicio depende de su capacidad para integrarse en la rutina diaria |

ENTREVISTA 14

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Beatriz |
| Edad | 58 años |
| Situación de vida | Hija de dos adultos mayores |
| Percepción | Necesaria, pero difícil de implementar por resistencia de sus padres |
| Motivación | Saber que sus padres están protegidos |
| Barreras | Falta de comunicación clara del valor del servicio |
| Preferencia | Dispositivos intuitivos para sus padres |
| Frase destacada | "Mis padres nunca lo aceptarían si no entienden que es para su bienestar, no para controlarlos" |
| Insight | La comunicación clara y empática es crucial para superar las barreras de rechazo |

ENTREVISTA 15

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre | Hugo |
| Edad | 80 años |
| Situación de vida | Vive con su esposa y recibe apoyo de sus hijos |
| Percepción | No entiende bien su utilidad |
| Motivación | Ayudar a su esposa si ella lo necesitara |
| Barreras | Sensación de "no necesitarlo todavía" |
| Preferencia | Reloj con botones de emergencia |
| Frase destacada | "Creo que todavía no lo necesito, pero tal vez más adelante, no soy un negado, pero la verdad que ando impecable" |
| Insight | Existe una percepción de que el servicio es para etapas más avanzadas de vulnerabilidad, retrasando su adopción |

1. Ley de Dependencia en España Ley de Dependencia en España, aprobada en 2006, garantiza el derecho a la atención y apoyo a personas en situación de dependencia, especialmente mayores de 70 años, mediante servicios y prestaciones económicas para mejorar su calidad de vida y autonomía. [↑](#footnote-ref-1)
2. La portabilidad numérica en Uruguay permite desde el año 2022 a los usuarios de servicios de telefonía móvil cambiar de operador manteniendo su número de teléfono, facilitando la competencia y el derecho de elección [↑](#footnote-ref-2)
3. Ver en ANEXOS [↑](#footnote-ref-3)
4. Ver encuesta en Anexos [↑](#footnote-ref-4)