SERVICIOS MEDICOS DE EXPORTACION URUGUAY

ID : 1d3dbc62dcc62b75e2c97bb6eedf3aef433c5bfc



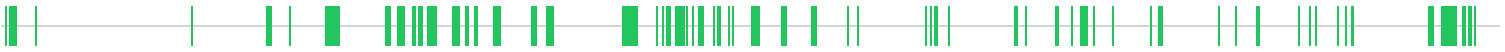
7%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : SERVICIOS MEDICOS DE EXPORTACION URUGUAY.txt
Tamaño del archivo original : 1,57 MB
Número de palabras : 15.619

Depositante : Jerson Sanchez Ramos
Fecha de depósito : 28 de septiembre de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 28 de septiembre de 2026

Resumen (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes — **5%**

Sintáctica 3% | Semántica 2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA — **9%**

Textos con formulaciones estilísticamente similares a las de un texto generado por IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos — **2%**

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas — **0%**

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Fuentes de similitudes (sección 2/3)

Similitudes

5%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Fuente principal detectada

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
1	recursos.exportemos.pe Detección semántica recursos.exportemos.pe/informe-de-mercado-para-software-en-colombia...	1%	
2	recursos.exportemos.pe Detección semántica recursos.exportemos.pe/informe-de-mercado-para-software.pdf	1%	
3	GRUPO #80c768 Viene de de mi grupo	<1%	
4	¿Cómo constituir una empresa? Detección semántica revistadeconsultoria.com/como-constituir-una-empresa/	<1%	
5	Exportación de quinua orgánica proveniente de... Detección semántica hdl.handle.net/20.500.12727/5077	<1%	
6	ARIANA ALEJANDRA BARTOLO SANDOVA... #2bf0f2 Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
7	PROYECTO #8261fc Detección semántica Viene de de mi grupo	<1%	
8	Documento de otro usuario #04141c Detección semántica Viene de de otro grupo	<1%	
9	Ministra Teresa Mera: Exportación de servicios del Pe... Detección semántica www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1285768-ministra-teresa	<1%	

Fuente con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
10	copia CAPITULO I y II PLAN ESTRATÉGICO, ANÁLISIS DE... #7e01b5 Viene de de mi grupo	<1%	
11	Conocimientos sobre la enfermedad y autocuidado de pacientes... revistas.unicordoba.edu.co/index.php/avancesalud/article/download/18...	<1%	
12	¿Cuánto cuesta la reserva de nombre en... Detección semántica todosloshechos.es/cuanto-cuesta-la-reserva-de-nombre-en-sunarp-2021	<1%	
13	Mejorando el conocimiento de la población adulta mayor en... hdl.handle.net/20.500.13032/10418	<1%	

N°		Descripciones	Similitudes	Ubicaciones
14		G10 - Distribución de Alimentos para animales #ffc272 Viene de de mi grupo	<1%	
15		Exportación de servicios alcanzó los US$ 4 940 millones durante ... www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/753568-exportacion-de	<1%	

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas)

N°		Descripciones
1		https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en
2		https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/973417-exportaciones
3		https://exportemos.pe/promperu-stat
4		https://exportemos.pe/herramientas-externas/trade-map
5		https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/314702-ley-n-29733
6		https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/el-uruguay-estable-y
7		https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-se-ubico
8		https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-es-el-pais
9		https://www.ine.gub.uy
10		https://www.gub.uy/ministerio
11		https://www.similarweb.com/es/top-apps/google/uruguay/medical
12		https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/
13		https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/344251/9789240027572

1

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO "IDAT"

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA AL MERCADO DE URUGUAY-MONTEVIDEO

3

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL TÉCNICO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARMEN JULIA FRANCO TORCATT

(Código: 0009-0009-7832-4885)

Lima – Perú

2026

2

Dedicatoria

Quiero expresar mi gratitud a todas las personas que, de alguna u otra manera, me brindaron su apoyo en este camino, especialmente a mi familia y, en particular, a mis padres. A mi madre, por siempre estar presente, acompañarme y creer en mí durante todo el trayecto, ofreciéndome su apoyo incondicional. Agradezco también a Dios por su guía y fortaleza en cada paso de mi proceso. Agradezco a Perú, por ser un país maravilloso que me abrió sus puertas y un mundo de oportunidades que he sabido aprovechar, demostrando aquí los frutos de ello. Finalmente, me agradezco a mí misma por no rendirme, por todo el esfuerzo y dedicación para cumplir no solo una meta, sino un sueño que no tiene límites ni fronteras.

Carmen Franco

3 **10 11 12** 12 *13 18 21* 28 *28 31* 39 **48** 48 *48 49 49 50 55* 58 *58 59 60* 61 *61 62*

Índice General

Resumen Ejecutivo .....

Introducción .....

CAPÍTULO I. Propuesta De Negocio Internacional .....

Inteligencia Comercial .....

Tendencias por sector .....

Volúmenes de compra .....

Estadísticas de exportaciones .....

Propuesta de Negocio Internacional .....

Producto a exportar.....

Ventaja Competitiva .....

Constitución de la empresa .....

Capítulo II Plan de estratégico y análisis de producto y mercado Internacional.....

Plan Estratégico.....

Misión y Visión.....

Valores empresariales .....

Objetivos estratégicos.....

Matriz FODA .....

Estrategias de Internacionalización .....

Análisis del producto .....

Oferta Exportable .....

Ficha técnica .....

Partida Arancelaria .....

Análisis de mercado Internacional .....

Principales países exportadores según valor FOB .....

Principales países importadores a nivel mundial .....

4 **63** 63 *63 66* 68 *68 69 69 70 74* 80 *80 86* 87 **88** 88 92 *94* 95 *97* 100 102 103 105

Capítulo III Gestión Exportadora .....

Plan de operaciones .....

Proceso productivo .....

Proceso logístico .....

Operaciones para el comercio Internacional .....

Modo de transporte .....

Incoterm .....

Agentes Intervinientes.....

Normas y requerimientos Internacionales de empaque y embalaje .....

Documentación.....

Estructura de costos de Exportación.....

Costos de producción .....

Costos de exportación.....

Forma de pago Internacional.....

Capítulo IV Plan Financiero .....

Inversión y Financiamiento.....

Presupuesto .....

Cálculo del costo promedio ponderado de capital .....

Resultados económicos financieros .....

Flujo de caja proyectado .....

Plan de contingencia .....

Conclusiones .....

Recomendaciones .....

Referencias Bibliográficas .....

5 19 19 20 21 24 25 25 27 33 36 61 62 72 82 83 83 84 85

índice de tablas

Tabla 1. Exportaciones de servicios empresariales del año 2020 al 2024 .....

Tabla 2. Exportaciones de servicios de telecomunicaciones, informática y de información del año 2020 al 2024 .....

Tabla 3. Exportaciones de servicios personales, culturales y recreativos .....

Tabla 4. Tabla comparativa de crecimiento porcentual en exportaciones por tipo de servicios no tradicional (2020–2024).....

Tabla 5. Importación de servicios informáticos – Uruguay Importación de servicios informáticos – Uruguay .....

Tabla 6. Importación de servicios informáticos – Brasil .....

Tabla 7. Importación de servicios informáticos – Colombia .....

Tabla 8. Empresas peruanas que exportan servicios no tradicionales, especialmente de software o tecnología .....

Tabla 9. Comparación de variables estratégicas para la selección del mercado objetivo (Brasil, Colombia y Uruguay) .....

Tabla 10. Análisis PESTEL de Uruguay (2020–2025 y proyección 2026–2028) .....

Tabla 11. Principales países exportadores de servicios informáticos del mundo. .....

Tabla 12. Principales países importadores de servicios informáticos a nivel mundial (2020–2024, en miles de USD) .....

Tabla 13. Elementos obligatorios en la plataforma .....

Tabla 14. Población Objetivo Primer año .....

Tabla 15. Costos de desarrollo (activo intangible) .....

Tabla 16. Costos fijos inicial mensual .....

Tabla 17. Costo Variable .....

Tabla 18. Costo variable mensual (capacidad máximo mercado meta) .....

6 85 85 86 87 87 88 89 89 89 90 90 91 91 92 92 93 93 96 97 97 98 98

Tabla 19. Resumen capacidad operativa mensual puesta en marcha inicial .....

Tabla 20. Resumen de los costos de producción .....

Tabla 21. Costos Fijos mensual .....

Tabla 22. Costo variable mensual (capacidad máximo mercado meta) .....

Tabla 23. Costo de exportación .....

Tabla 24. Activos Intangibles.....

Tabla 25. Costos fijos .....

Tabla 26. Costo variable mensual.....

Tabla 27. Costo operativo mensual fijo .....

Tabla 28. Capital de trabajo fijo .....

Tabla 29. Inversión total del proyectado.....

Tabla 30. Estructura de capital .....

Tabla 31. Esquema de financiamiento de deuda .....

Tabla 32. Presupuesto de venta anual .....

Tabla 33. Presupuesto de costo variable primer año .....

Tabla 34. Costos fijos primer año.....

Tabla 35. Ingresos y egresos .....

Tabla 36. Flujo de Caja – Escenario Máximo proyectado a 2 años .....

Tabla 37. Flujo de caja proyección por 5 años .....

Tabla 38. Estado de resultados proyectado .....

Tabla 39. Estado de situación financiera proyectado .....

Tabla 40. Estado de resultados para el primer año de operación .....

7 15 30 34 35 37 40 41 42 45 46 47 55 58 58 59 64 65 67 67 70 71 72 73 74

índice Figura

Figura 1. Agrupación de los servicios no tradicionales exportados .....

Figura 2. Prototipo de la plataforma .....

Figura 3. Ranking mundial de democracias .....

Figura 4. Historia clínica electrónica .....

Figura 5. Resumen de análisis PESTEL. .....

Figura 6. Registro de usuario para realizar reserva del nombre en SUNARP .....

Figura 7. Formulario de reserva de preferencia registral de nombre de persona jurídica .....

Figura 8. Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas. .....

Figura 9. Registro único de contribuyente (RUC) .....

Figura 10. Obtener clave sol .....

Figura 11. línea de proceso constitución de la empresa .....

Figura 12. Análisis FODA .....

Figura 13. Los servicios ofrecidos por este sector están principalmente dirigidos .....

Figura 14. Principales mercados de exportación .....

Figura 15. Ficha técnica del servicio de exportación Previcura .....

Figura 16. Etapas del Procesos productivos del servicio .....

Figura 17. Flujograma de participación del usuario .....

Figura 18. Proceso logístico a nivel nacional .....

Figura 19. Proceso logístico a nivel internacional.....

Figura 20. Agentes intervinientes en la exportación del servicio de telemedicina (Perú – Uruguay) .....

Figura 21. Estructura de seguridad digital de la Plataforma de telemedicina .....

Figura 22. Proceso de tratamiento de datos personales .....

Figura 23. Cumplimiento normativo telemedicina .....

Figura 24. Ejempló de factura comercial Previcura .....

8 75 76 77 78 79

Figura 25. Ejempló de contrato comercial Previcura .....

Figura 26. Ejempló de acuerdo de nivel de servicio Previcura .....

Figura 27. Ejempló de política y protección de datos Previcura .....

Figura 28. Ejempló de Consentimiento informado Previcura.....

Figura 29. Ejempló de Consentimiento informado Previcura.....

9 12 13 14 17 18 22 23 26 27

Lista De Gráficos

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones totales de servicios del Perú 2019 – 2024 .....

Gráfico 2. Participación de sectores en exportación (Enero – Juli 2025) .....

Gráfico 3. Participación de los principales tipos de servicios exportados por Perú 2024 .....

Gráfico 4. Exportaciones de servicios no tradicionales de Perú (2020–2024) .....

Gráfico 5. Evolución anual exportación de servicios no tradicionales (millones US$).....

Gráfico 6. Ingresos por segmento de software .....

Gráfico 7. Exportación e Importación Global de Servicios de Informática (Miles de millones de USD ..

Gráfico 8. Perú – Ingresos en el mercado de Software (millones de USD). .....

Gráfico 9. Ingresos por segmento de software (millones de USD) .....

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo brindar la exportación de servicio de atención medica innovadora a través de plataforma digital como lo es la aplicación móvil de telemedicina, el cual busca expandir nuevos mercados de desarrollo en la infraestructura de software ofrecidos por Perú ya que se un sector en desarrollo y expansión, la idea de negocio surge a través del análisis de mercado y nuevas opciones de exportación, realizando investigación se encontró una alta incidencia en las enfermedades no transmisibles a nivel mundial de acuerdo con información de la OMS, estas enfermedades representa el 75 % la causa de muertes a nivel mundial.

La iniciativa busca no solo para brindar una atención médica, si no preventiva para la sociedad, brindando información y como prevenir las misma.

En la internalización de mercado se busca ingresar de manera progresiva al mercado objetivo que es Montevideo – Uruguay este cuenta con una alta penetración de internet de aproximadamente 90 % cuenta con 1.3 millones de habitante de acuerdo con información brinda por el INE, último censo en el 2023. Dentro del estudio de mercado se observó que Uruguay cuenta con tecnología avanzada en servicio de telemedicina habiendo implementado el servicio de historia clínica electrónica nacional, en la cual todas las entidades del sistema de salud tienen acceso y deben brindar la información de sus pacientes, esto abre una oportunidad de adaptación más rápida para los usuarios ya que se encuentran familiarizados.

La plataforma se adapta a todos los medios regulatorios de protección de datos y telemedicina de ambos países, brindando una plataforma robusta con profesionales capacitados y calificados dentro del marco regulatorio.

Introducción

El presente proyecto se centra en el desarrollo e internacionalización de una plataforma de telemedicina que busca ofrecer atención médica virtual de alta calidad desde Lima, Perú hacia Montevideo - Uruguay. Esta iniciativa surge en respuesta a la alta incidencia de enfermedades no transmisibles en la población uruguaya, que representa un desafío para la salud pública y genera la necesidad de soluciones accesibles y continuas.

En el análisis de mercado se puede apreciar un entorno favorable para la

internacionalización del servicio, tomando en cuenta la adaptación con la que cuenta el país a los servicios de salud digital y la penetración de internet, la cual garantiza la conectividad entre el usuario y médicos que brindan el servicio así poder brindar una atención de calidad y satisfactorio.

Este proyecto busca no solo generar impacto económico y rentabilidad mediante la expansión internacional, sino también contribuir al mejoramiento del acceso a la salud, promoviendo la continuidad del cuidado y la prevención de enfermedades crónicas mediante soluciones digitales confiables y seguras.

CAPÍTULO I. Propuesta De Negocio Internacional

Inteligencia Comercial

En los últimos años las exportaciones de servicios en el Perú han presentado un crecimiento sostenido alcanzaron un máximo histórico, de acuerdo con el informe realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) se observa, el valor total exportado de servicios ascendió a US$ 7,012 millones, lo que representó un crecimiento significativo respecto a años anteriores y permitió superar los niveles prepandemia. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2025).

Gráfico 1. *Evolución de las exportaciones totales de servicios del Perú 2019 – 2024*

Nota: Elaboración propia a partir de información del (MINCETUR,2025).

El grafico representa el crecimiento del sector en los últimos años, donde se puede notar el incremento considerado ante la caída del año 2020 durante la pandemia y la recuperación considerada al año 2024 en donde se evidencia un récor histórico de las exportaciones del sector. Con un incremento del 23,3 % anual en comparación al año anterior.

Tendencias por sector

Gráfico 2. *Participación de sectores en exportación (Enero – Juli 2025)*

Nota. Elaboración propia a partir de información de (PROMPERÚ,20225)

De acuerdo con las exportaciones de los últimos años el Perú mantiene una estructura exportadora basada principalmente en los sectores tradicionales consolidados y sectores emergentes con mayor contenido tecnológico con valor agregado. Se puede ver reflejado un proceso gradual de diversificación de la oferta exportable, en el cual los servicios han adquirido una importancia creciente dentro de la inserción internacional del país.

Gráfico 3. *Participación de los principales tipos de servicios exportados por Perú 2024*

Nota. Elaboración propia a partir de información de (Mincetur,2025)

Como se puede observar en la información representada en el gráfico, las exportaciones de servicios del Perú en 2024 mantienen una composición diversa alcanzando un total de 7,153 Millones de dólares, esto está compuesto por servicios tradicionales como lo son relacionados al turismo con otros de mayor contenido tecnológico y valor agregado como son los servicios no tradicionales. Los servicios digitales y tecnológicos, aunque aún representan una proporción menor, destacan por su potencial de crecimiento y por su capacidad de generar mayor valor agregado sin depender de recursos físicos.

15

Figura 1. *Agrupación de los servicios no tradicionales exportados*

Nota. Elaboración propia (Canva)

En el presente trabajo de investigación y análisis de viabilidad del servicio de exportación, será enfocado en los servicios no tradicionales, ya que este es el sector al que pertenece la propuesta en desarrollo.

Teniendo en cuenta las exportaciones del sector servicios basados en el conocimiento, alcanzaría en 2024 los 1,250 millones de dólares, lo cual implicaría un crecimiento de 11%, en comparación con lo registrado en el 2023 (1,126 millones de dólares), proyectó el especialista en exportaciones de servicios.

La clasificación utilizada por las entidades oficiales, los principales servicios no tradicionales exportados por el Perú pueden agruparse de la siguiente manera:

16

Servicios empresariales y profesionales.

Este comprende servicios de consultoría, asesoría empresarial, contabilidad, auditoría, arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos especializados. Su importancia radica en que brindan soporte estratégico y operativo a empresas extranjeras, aprovechando el conocimiento profesional y la experiencia técnica desarrollada a nivel local (MINCETUR, 2025)

Servicios digitales y de tecnologías de la información.

Incluyen el desarrollo de software, servicios informáticos, soluciones digitales, plataformas tecnológicas, soporte técnico remoto y otros servicios basados en tecnologías de la información y comunicación. Estos servicios han mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsados por la digitalización global y la posibilidad de prestación a distancia

(Agencia Peruana de Noticias Andina, 2025).

Servicios creativos y de contenidos.

Abarcan actividades como diseño gráfico, producción audiovisual, animación digital, marketing digital y creación de contenidos multimedia. Este grupo se caracteriza por combinar creatividad y tecnología, permitiendo la exportación de servicios con alto valor agregado y diferenciación en mercados internacionales (MINCETUR, 2025).

Este grupo refleja el proceso gradual de diversificación de la oferta exportable ofrecida por Perú que se encuentra orientado a las actividades con mayor valor agregado, su crecimiento responde a la expansión de la economía digital, al fortalecimiento del capital humano y a una mayor integración del país en las cadenas globales de servicios, lo que abre oportunidades para sectores emergentes.

17

Gráfico 4. *Exportaciones de servicios no tradicionales de Perú (2020–2024)*

Nota. Elaboración propia a partir de información de (Mincetur)

Como se puede observar en el grafico 4, los servicios no tradicionales cuentan con una participación significativa dentro de las exportaciones de servicios ofrecidas por el país, dándole así mayor valor a los servicios enfocados en información, conocimiento y desarrollo.

Teniendo en cuenta el récord alcanzado en 2024 siendo el año con mayor crecimiento, los servicios no tradicionales realizaron un aporte del 15% del valor total exportado en servicios, haciendo así que las exportaciones de servicios se mantengan cercana al 5 %, su desempeño reciente indica que el sector tiene un potencial importante, se debe impulsar el desarrollo de servicios modernos que pueden contribuir a la oferta exportable del país.

944 955

996

1,042

1,131

850

900

950

1,000

1,050

1,100

1,150

2020 2021 2022 2023 2024

Valor de exportaciones de serivicos (US$ millones)

18

Volúmenes de compra

Para el análisis de los volúmenes de compra se toma como referencia los datos de los servicios no tradicionales exportados por el Perú, los cuales constituyen el eje del presente estudio. Debido a la naturaleza intangible de estos servicios, no es posible medirlos en toneladas métricas (TM) o kilogramos (Kg), como ocurre con los bienes físicos. Por esta razón, el análisis se centra en el valor FOB expresado en millones de dólares y en su evolución a lo largo del período 2020 - 2024

Gráfico 5. *Evolución anual exportación de servicios no tradicionales (millones US$)*

Nota. Elaboración propia a partir de información de (Mincetur)

En el grafico 5, se evidencia un crecimiento significativo en el año 2024 de un 8.54% en comparación al 2023. En términos acumulados, entre 2020 y 2024 este sector creció un total de 19,81% lo que indica una evolución al desempeño durante el periodo de análisis.

19

Evolución anual exportaciones de servicios no tradicionales según su tipo

Tabla 1. *Exportaciones de servicios empresariales del año 2020 al 2024*

Nota: Tomado de Cálculos del ITC. (Trade Map, 2026)

Durante el periodo 2020-2024 las exportaciones de servicios profesionales empresariales

presento un comportamiento variable en 2021 se registró una disminución de un 3,44% en comparación con 2020. A partir del 2022 se mostró una recuperación progresiva llegando alcanzar hasta un 13,80% de crecimiento de las exportaciones entre 2020 y 2024.

Tabla 2. *Exportaciones de servicios de telecomunicaciones, informática y de información del año 2020 al 2024*

Nota: Tomado de Cálculos del ITC. (Trade Map, 2026)

Las exportaciones de servicios informáticos mostraron una tendencia claramente creciente y con una actividad superior al observado en otros servicios empresariales. En 2021 se registró un crecimiento de 5,49%, se puede evidenciar que su mayor salto se produjo en 2024, cuando las exportaciones aumentaron significativamente en 33,67%, marcando un crecimiento histórico del periodo analizado.

Analizando el acumulado se evidencia que entre 2020 y 2024 las exportaciones de servicios informáticos crecieron 59,08%, lo que demuestra una expansión acelerada y una creciente del sector tecnológico dentro de la estructura exportadora de servicios. Este comportamiento confirma el potencial competitivo de los servicios digitales en el mercado internacional y su papel estratégico en la diversificación de la oferta exportable.

Tabla 3. *Exportaciones de servicios personales*

Nota: Base en datos de International Trade Centre a través de Trade Map (2026).

La tabla permite observar, las exportaciones de otros servicios personales crecieron de manera sostenida entre el año 2020 al 20024, destacando el fuerte incremento de 18,69% en 2021. En los años siguientes el crecimiento fue más moderado, acumulando en total un aumento

de 34,60% en el periodo analizado.

21

Tabla 4. *Tabla comparativa de crecimiento porcentual en exportaciones por tipo de servicios no tradicional (2020–2024)*

Nota: Elaboración propia a partir de información de calculos del ITC.

(Trade Map, 2026)

Al comparar los tres sectores durante el periodo 2020–2024, se observa que todos registraron crecimiento, aunque en ritmo diferentes. Los servicios informáticos fueron los que más resaltaron, con un aumento acumulado de 59,08%, lo que demuestra un avance sólido y una mayor presencia en el mercado internacional.

Esto nos indica que los servicios no tradicionales cada vez toman más fuerza dentro del mercado internacional, siendo los enfocados en personal capacitado tecnología e información los más resaltante.

Estadísticas de exportaciones

Durante los últimos años, la exportación de servicios informáticos en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido, consolidándose como uno de los segmentos más dinámicos dentro del comercio de servicios no tradicionales. El incremento registrado en el periodo 2020–2024 refleja una mayor competitividad del sector tecnológico peruano y un creciente ingreso en mercados internacionales. Este desempeño corresponde en gran medida, al avance de la transformación

1

22

digital a nivel global, que ha generado la demanda de servicios como desarrollo de software, soporte tecnológico y soluciones digitales especializadas. Donde se puede evidenciar que los servicios informáticos representan una oportunidad para fortalecer la diversificación y el valor agregado de las exportaciones peruanas.

1,2

Mercado global

Según el análisis realizado por Promperú, Actualmente se cuenta con cuatro tipos de Software en el mercado donde el más resaltante es el Software empresarial domina el mercado con un volumen proyectado de USD 295,20 mil millones en 2024. Luego le sigue el Software de desarrollo de aplicaciones con un mercado proyectado a los 183 mil millones para 2024, Cabe resaltar que en comparación al 2023 este ha incrementado en un 9,6% (PROMPERÚ, 2024).

Gráfico 6. *Ingresos por tipos de software*

Nota: Base en el análisis de PROMPERÚ (2024).

Gráfico 7. *Exportación e Importación Global de Servicios de Informática*

Nota: Base en el análisis de PROMPERÚ (2024).

En 2022, las exportaciones mundiales de los servicios de informática alcanzaron los USD 659,38 mil millones, un incremento del 1.04% respecto al año anterior. Los principales exportadores de SSI son Irlanda, India, Estados Unidos, Alemania, Países Bajos y Reino Unido, mientras que en América Latina son Brasil, Argentina, Perú, Costa Rica, Uruguay, Colombia, Chile, El Salvador y Guatemala. Según PROMPERÚ, 2024.

Las importaciones en 2022 ascendieron a USD 333,22 mil millones, siendo los principales países: Alemania, Estados Unidos, Francia, Singapur, Japón y Países Bajos. En el caso de Latinoamérica los principales países importadores son: Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay y Costa Rica. Según PROMPERÚ, 2024.

24

Tabla 5. *Importación de servicios informáticos – Uruguay Importación de servicios informáticos – Uruguay*

Nota: Tomado de cálculos del ITC. (Trade Map, 2026)

Tomando en cuenta las estadísticas globales de importación de servicios de informativa y software, Uruguay es uno de los principales importadores de servicios informáticos de latino América en los últimos años, ha experimentado un crecimiento notable en el sector de tecnologías de la información y comunicación (TIC), destacándose en la exportación de software y servicios informáticos. Sin embargo, las importaciones en este sector también han sido significativas.

Según los datos de Trade Map (2024), Uruguay importo un total de 355.911millones de dólares estadounidenses (USD) en servicios de informática. Es importante resaltar que, a pesar de ser un destacado exportador de software, Uruguay también importa una cantidad considerable de servicios informáticos y software para complementar y fortalecer su industria tecnológica.

25

Tabla 6. *Importación de servicios informáticos – Brasil*

Nota: Tomado de Cálculos del ITC. (Trade Map, 2026)

En los últimos años, Brasil cuenta con un crecimiento sostenido en la importación de servicios, evidenciando una tendencia ascendente en el mercado internacional. Para el año 2024, el valor importado alcanzó los 12.503.078 millones, lo que refleja el dinamismo y la fuerte demanda de servicios informáticos en la economía.

Tabla 7. *Importación de servicios informáticos – Colombia*

Nota: Tomado de Cálculos del ITC. (Trade Map, 2026)

Colombia se consolida como un mercado relevante dentro de América Latina, teniendo una demanda sostenida de servicios internacionales. El crecimiento responde, en gran medida, al proceso de modernización productiva y transformación digital que viene experimentando el país.

La necesidad de fortalecer su infraestructura tecnológica, optimizar procesos empresariales y adaptarse a las exigencias del entorno mundial ha impulsado la adquisición de servicios

provenientes del exterior llegando a importar 1.463.998 millones de dólares para el 2024, implementando de esta manera mejoras para el país.

Oferta Peruana

La oferta peruana en el sector de servicios de tecnologías de la información se destaca por diversas soluciones y aplicaciones. Entre ellas se encuentran aplicaciones y soluciones transaccionales, desarrollos personalizados, plataformas de e-learning y comercio electrónico, Así como los softwares para la administración de diversas áreas.

Gráfico 8. *Perú – Ingresos en el mercado de Software (millones de USD).*

Nota: Tomado de análisis realizado por (PROMPERU,2024)

De acuerdo con esta estadística la industria peruana está teniendo un crecimiento muy importante en el mercado de software comparando el 2023 con 2024 podemos ver una proyección de incremento del 8% anual.

Gráfico 9. *Ingresos por segmento de software (millones de USD)*

Nota: Tomado de análisis realizado por (PROMPERU,2024)

En cuanto a los ingresos por segmento del mercado de software, el software empresarial tiene un mayor porcentaje del mercado de software con USD 380 millones el 2023, con una proyección de USD 420 millones para el 2024. Podemos observar que el software de desarrollo de aplicaciones se encuentra en segundo lugar con una proyección de USD 260 millones

Tabla 8. *Empresas peruanas que exportan servicios no tradicionales, especialmente de software o tecnología*

Nota: Tomado de análisis realizado por información de (PROMPERU).

Estas son 5 de las grandes empresas que se encuentran actualmente operando dentro del territorio peruano siendo exponente de software en desarrollo y tecnología de información, han sido premiadas por PROMPERÚ, manteniendo exportaciones de servicios en todo el continente americano.

Propuesta de Negocio Internacional

Consiste en el desarrollo e internacionalización de una plataforma digital de salud, disponible en formato de aplicación móvil, orientada a la prevención y control temprano de enfermedades no transmisibles (ENT). El servicio integra medicina preventiva, asesoría nutricional personalizada y acompañamiento profesional continuo. La aplicación será compatible con dispositivos portátiles como reloj inteligente que permite la captura de datos en tiempo real, como la frecuencia cardiaca y saturación.

Producto a exportar

La elección de este servicio digital se sustenta en los resultados del análisis previo del sector exportador peruano de servicios no tradicionales, el cual evidencia una creciente participación de los servicios de software y tecnologías de la información en la oferta exportable nacional. Este tipo de servicios presenta ventajas estructurales frente a los bienes tradicionales, debido a que no depende de transporte físico, reduce costos logísticos y permite una rápida inserción en mercados internacionales.

Justificación de la selección del producto

La selección de la plataforma digital de salud como producto de exportación responde a diversos factores identificados en la investigación del sector. En primer lugar, los servicios de software y tecnologías de la información se han consolidado como uno de los segmentos más

dinámicos dentro de las exportaciones de servicios no tradicionales del Perú, debido a su alto valor agregado y a la ausencia de barreras logísticas asociadas al transporte físico.

También tenemos, el aumento sostenido de las Enfermedades no transmisibles, como la diabetes, la hipertensión y las enfermedades cardiovasculares, ha generado una mayor demanda de soluciones preventivas, accesibles y digitales en distintos mercados internacionales. En esta manera, la plataforma propuesta se presenta como una alternativa innovadora que responde a las necesidades actuales de los sistemas de salud y de los usuarios, al priorizar la prevención y el seguimiento temprano de estas enfermedades.

Además, la tendencia global hacia la telemedicina, el autocuidado y la digitalización de los servicios médicos favorece la internacionalización de este tipo de plataformas, lo que convierte al servicio seleccionado en una opción viable y estratégica para su exportación siendo de esta manera un servicio escalable que puede ser proyectado en diversos países.

Características clave del proyecto

La plataforma cuenta con un diseño moderno de fácil uso y acceso adaptable para los usuarios, ya que se encuentra orientado para personas de distintas edades. La plataforma brindad contenido educativo e información sobre enfermedades no trasmisibles, incluyendo hipertensión, diabetes y enfermedades cardiovasculares. Las cuales puede acceder cualquier persona que descargue la aplicación ya que es totalmente gratuita en la biblioteca virtual que se facilita.

Modelo de negocio

La propuesta de negocio esta compuesta por una opción gratuita que busca informar a los usuarios sobre la prevención de las enfermedades y la suscripción mensual la cual brinda los servicios de atención medico virtual, con planes de nutrición, análisis biométricos para facilitar así la atención personalizada dentro de la plataforma brindando un servicio exclusivo para cada usuario.

Figura 2. *Prototipo de la plataforma*

Nota: Elaboración propia en Canva

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva principal del proyecto radica en la integración de tres elementos clave: la aplicación digital, la asesoría de profesional acreditados y un dispositivo biométrico conectado que va a registrar todas las alertas en el sistema. Esta combinación ofrece un ecosistema de salud integral, capaz de proporcionar monitoreo en tiempo real, análisis de datos personalizados y alertas preventivas automatizadas.

El proyecto se diferencia de otros servicios similares por su enfoque preventivo, su precio accesible y su capacidad de integrar información biométrica confiable dentro de un sistema digital continuo. Además, la personalización basada en datos permite una intervención clínica temprana, reduciendo complicaciones, sobre costos para los usuarios y para el sistema de salud.

Valor Agregado

El valor agregado del proyecto se refleja en su capacidad para ofrecer una solución integral, accesible para los usuarios, la plataforma facilita el acceso a profesionales de la salud en tiempo real sin necesidad de desplazamientos, promueve el autocuidado y mejora el cumplimiento a tratamientos preventivos. Asimismo, proporciona un control más completo sobre

el estado de salud gracias al monitoreo continuo.

Para el sistema de salud del país de destino, la propuesta contribuye a reducir la carga generada por enfermedades crónicas mediante la prevención temprana, el seguimiento constante y la educación en salud. Al nivel internacional, la plataforma es escalable y adaptable a diferentes realidades sanitarias, lo que la convierte en una alternativa innovadora para gobiernos, aseguradoras y empresas privadas que deseen asociarse o contar directamente con nuestro servicio brindado.

Innovación del Proyecto

El proyecto incorpora innovaciones tecnológicas y de servicio. En términos tecnológicos, la integración entre la aplicación, el dispositivo biométrico y los algoritmos de análisis permite la recolección automática de datos en tiempo real y la generación de alertas basadas en patrones fisiológicos anómalos. Con este método se busca la precisión en los diagnostico y facilitando una prevención temprana de las enfermedades

Finalmente, la propuesta genera impacto social al promover estilos de vida saludables y democratizar el acceso a servicios preventivos de salud, ya que no solo puede ser utilizada por personas que padezcan de alguna enfermedad, se busca concientizar a la ciudadanía en la previsión y mantener un estilo de vida saludable.

Mercado objetivo

Para la selección de mercado objetivo del servicio digital de salud se busca ingresar a un mercado con una inserción rápida, adaptabilidad de la población por lo tanto se analizaron tres mercados en Latinoamérica: Brasil, Colombia y Uruguay, considerando variables como tamaño de mercado, crecimiento en importación de servicios, nivel de digitalización, entorno regulatorio y la disposición de los usuarios para adoptar soluciones tecnológicas en el ámbito de la salud.

Tabla 9. *Comparación de variables estratégicas para la selección del mercado objetivo (Brasil, Colombia y Uruguay)*

Nota. *Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (2024), Unión Internacional de Telecomunicaciones (2023), Naciones Unidas (2024), FMI y UNCTAD.*

Teniendo en cuenta la información presentada en la tabla, analizando todas las variables, se visualiza que Uruguay cuenta con una política estable la cual disminuye riesgo de internacionalización del servicio, con factores favorables como el alto índice de penetración de

internet y un marco regulatorio que facilita el acceso a la telemedicina como innovación en el sector salud.

Por otro lado, los demás países analizados cuentan con un mercado y población adaptable a los servicios digitales de salud, pero con políticas inestable en desarrollo lo cual representa un riesgo en la internacionalidad.

Justificación del Mercado Objetivo

Uruguay ha sido seleccionado como el mercado óptimo para el lanzamiento de Previcura, una aplicación de salud integral enfocada en la prevención de enfermedades no transmisibles (ENT). Siendo esta una de las principales problemáticas que enfrenta el sistema de salud pública en Uruguay, Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el país las Enfermedades no transmisibles representan aproximadamente el 80% de las defunciones anuales. La decisión se fundamenta en diversos factores clave que se detallan a continuación

Figura 3. *Ranking mundial de democracias*

Nota: Tomado de él orden mundial.com, 2022

Uruguay es reconocido por su estabilidad política y económica en Latinoamérica. El país ocupa el puesto 14 en el ranking mundial de democracias, por encima de naciones como Australia, siendo la única dentro de la región. Además, mantiene un crecimiento económico sostenido y una gestión fiscal responsable, con una relación deuda/PIB estable y manejable (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2024).

En la investigación realizada se encontrar que, Uruguay presenta una de las tasas más altas de penetración de internet en la región, alcanzando el 90.1% de la población en 2023 (Data Reporta, 2023). Además, se destaca por la velocidad de su conexión a internet móvil, registrando

una velocidad de descarga de 149.08 Mbps, muy por encima del promedio mundial de 42.35 Mbps (Uruguay XXI, 2024).

Enfoque en la digitalización y la innovación

El gobierno uruguayo ha impulsado políticas que promueven la digitalización y la innovación tecnológica. Un ejemplo destacado es la realización del censo digital, en el cual más del 51% de los hogares participaron en línea, posicionando a Uruguay como el primer país de América del Sur en lograr tal nivel de adhesión (Uruguay XXI, 2024)

Figura 4. *Historia clínica electrónica*

Nota: Tomado del BID LAB, 2025

El país cuenta con una infraestructura avanzada en tecnología, Uruguay ha desarrollado el sistema de Historia Clínica Electrónica Nacional (HCEN) y cuenta con un 97% de digitalización en centros de salud. Ya que de manera obligatoria desde el 2022 todo

centro de salud o prestador de servicio debe operar directamente con la misma, subiendo a la base de dato toda la incidencia de los pacientes, esto nos brinda una ventaja para poder operar dentro del sector, el cual nos brindara una base de dato concreta de los usuarios para una mayor atención.

Inteligencia comercial del mercado objetivo

Tabla 10. *Análisis PESTEL de Uruguay (2020–2025 y proyección 2026–2028)*

37

En el análisis PESTEL se evidencia que Uruguay presenta un ambiente favorable para el desarrollo de los servicios digitales en salud y telemedicina con su gran capacidad de adaptación, amplia digitalización y penetración del internet de hasta un 93%, el país cuenta con una política estable que mantiene la democracia, esto genera un clima adecuado para la inversión ya que mantienen su PBI en crecimiento y una reducción progresiva de la inflación de hasta un 3%.

Figura 5. *Resumen de análisis PESTEL.*

Nota: elaboración propia

Segmentación de mercado

Segmentación demográfica

Edad: Adultos entre18 y 60 años, ya que son los más propensos a buscar soluciones preventivas para su salud.

Género: Tanto hombres como mujeres, aunque se espera mayor participación de mujeres, quienes suelen involucrarse más en la prevención y el autocuidado de la salud.

Nivel educativo: Profesionales y empleados con educación universitaria o técnica, ya que suelen estar más abiertos a nuevas tecnologías y tienen mayor capacidad adquisitiva.

Ingresos: Personas de clase media y alta, con acceso a dispositivos electrónicos y conexión estable a internet.

Segmentación geográfica

Principales ciudades: Montevideo

Mayor parte de la población económicamente activa (INE Uruguay, 2023).

Zonas urbanas y suburbanas: Se prioriza la expansión en estas áreas debido a la mejor infraestructura digital y la mayor demanda de servicios de salud online.

Segmentación psicográfica

Personas preocupadas por la salud y el bienestar, que buscan información sobre nutrición, ejercicio y prevención de enfermedades.

Usuarios tecnológicos, que están familiarizados con aplicaciones móviles y telemedicina.

Profesionales con agendas ocupadas, que prefieren soluciones digitales para optimizar su tiempo.

Segmentación conductual.

Usuarios que padezcan de enfermedades no transmisibles

Usuarios que ya utilizan servicios de telemedicina o buscan información médica en línea.

Personas que realizan chequeos médicos periódicos y buscan prevenir enfermedades.

Consumidores que buscan planes de salud personalizados y alternativas accesibles al sistema tradicional.

Constitución de la empresa

La empresa Previcura será constituida legalmente bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), de conformidad con lo establecido en la Ley General de Sociedades N.º 26887. Esta forma societaria resulta adecuada para el proyecto, ya que permite una gestión flexible entre un número reducido de socios, sin la obligación de contar con un directorio, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas en las etapas iniciales del negocio.

Asimismo, la constitución como S.A.C. brinda mayor solidez jurídica y genera confianza frente a entidades financieras, aliados estratégicos y potenciales clientes internacionales, aspecto clave para una empresa orientada a la exportación de servicios de atención médica virtual y soluciones digitales en salud.

Pasos para la constitución de la empresa

Paso 1:

3 Ingresar a la página de la Sunarp; buscar y reservar el nombre de una empresa.

40

Enlace: (https://www.gob.pe/271-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa-en- la-sunarp)

Se busca asegurar que el nombre de la empresa sea único para evitar conflictos legales.

4 Este es el primer trámite que indica una intención por crear una empresa formal.

Requisitos:

Usuario y contraseña para acceder al SID - SUNARP.

Figura 6. *Registro de usuario para realizar reserva del nombre en SUNARP*

Nota: Tomado del portal principal SUNARP.

Una vez realizado el registro de usuario con tus datos personales procedes a llenar el siguiente formulario para la reserva del nombre;

41

5,7 ***Figura 7.*** *Formulario de reserva de preferencia registral de nombre de persona jurídica*

Nota: Tomado del portal SUNARP.

Documentación necesaria:

3 Formulario de solicitud de reserva de nombre de persona jurídica.

DNI, Pasaporte o Carné de extranjería.

12 Tiempo: Respuesta estimada de 1-2 días hábiles.

Costo:

El pago por la reserva del nombre es de S/ 26.40 soles. (último cambio el 09/01/2026).

Paso 2:

Elaboración de la minuta y/o acta de constitución: La minuta es un documento que implanta la estructura principal de la empresa, como el objetivo social, los datos de los socios y el capital social. Esta determina de manera transparente los derechos y

4 responsabilidades de los socios, normalmente para evitar conflictos internos.

Requisitos

42

Reserva de nombre preferencial, en formato PDF.

Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas.

Documento de identidad de los socios o conyugue, de ser el caso, en formato PDF.

Ten en cuenta que los archivos en formato digital (PDF) deben ser presentados en un USB.

Figura 8. *Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas.*

43

Documentación necesaria:

Minuta de constitución.

3,7 Documento de identidad de los socios.

Archivo (PDF, Word, Excel) en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital.

Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas.

Tiempo: Tiempo Aproximado de 2 días hábiles.

Costo:

Asesoría gratuita en MAC (Centro de mejor atención al ciudadano) y oficina de CDE (Centro de Desarrollo Empresarial.

5 Honorarios del abogado rondá-los S/ 500.00 a S/ 1000.00.

Paso 3:

Se debe elevar la escritura pública por un notario: Es importante la firma ante un notario para dar validez legal a la minuta y sus condiciones. Elevar la escritura pública garantizara que el documento fue revisado formalmente por todas las partes legales.

Documentación necesaria:

4 Minuta de constitución firmada.

Documento de identidad de los socios; DNI, Permiso

Por protección temporal (PPT), pasaporte o Carné de Extranjería vigentes.

Tiempo: Tiempo estimado del proceso de 1 a 2 días.

Costo: Honorarios del notario, aproximadamente S/ 700.00 a S/ 1000.00.

Paso 4:

44

Inscripción en Registros Públicos (SUNARP): La inscripción otorgará a la empresa una personalidad jurídica única, la cual permitirá actuar de forma legal como una entidad independiente. También fortalecerá la protección a la estructura de la empresa y facilitará futuras acciones comerciales.

Una vez obtenida la Escritura Pública, la notaría se encargará de realizar el trámite ante la SUNARP para la inscripción de su empresa en los Registros Públicos. La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos, a fin de iniciar sus actividades económicas.

Paso 5:

Se debe realizar la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que se encuentra a cargo de la SUNAT: La obtención del RUC permitirá a la empresa conocer y cumplir con obligaciones tributarias y pago de impuestos. Se es necesario para completar cualquier operación formal y en caso de ventas emitir facturas y boletas.

Documentación necesaria: (manera virtual)

DNI

número de celular

correo electrónico.

Fecha de inicio de actividades económicas.

Domicilio fiscal indicado en DNI.

Actividad económica principal en función a la lista CIIU.

Código de Profesión u oficio.

Régimen tributario.

45

Tiempo: 1 día hábil

Figura 9. *Registro único de contribuyente (RUC)*

Nota: Tomado del portal SUNAT,2026

Paso 6:

Obtener clave SOL: La clave SOL permite acceder a las operaciones en línea de SUNAT en donde se puede realizar muchas transacciones que serán necesarias parauna empresa.

Documentación necesaria:

DNI físico.

Tiempo: El mismo día

Costo: Manera Gratuita

Figura 10. *Obtener clave sol*

Nota: Tomado del portal SUNAT,2026

Paso 7:

Se debe Solicitar la licencia de funcionamiento y certificado de INDECI ante la municipalidad: La licencia de funcionamiento es un requisito obligatorio para que la empresa pueda operar libremente y de manera legal en su municipio. También certifica el cumplimiento de las normativas de salubridad, seguridad, urbanismo, entre otros.

Documentación necesaria:

Formulario de solicitud.

Formato de declaración jurada para licencia de funcionamiento de persona natural o de persona jurídica.

Copia de tu DNI o de tu representante legal.

Copia de la escritura pública inscrita.

Tiempo: 7 días hábiles (5 por la licencia y 2 la conformidad)

Costo: Varía según el municipio, aproximadamente S/ 110.00 a S/ 1250.00

Paso 8: Solicitar la autorización sectorial (Preguntar)

Paso 9: Debe contar con un registro de supervisor o comité de Seguridad y Salud en el Trabajo

Paso 10: Registro en el REMYPE

Paso 11: Registro de trabajadores en el T-Registro

Figura 11. *línea de proceso constitución de la empresa*

Nota: elaboración propia.

Capítulo II Plan de estratégico y análisis de producto y mercado Internacional

Plan Estratégico

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar el plan estratégico del proyecto Previcura S.A.C y analizar la estrategia de internacionalización de mercado al que se dirige. En este apartado se establecen los principales lineamientos estratégicos de la empresa, considerando su misión, visión, valores y objetivos, los cuales orientan la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Misión y Visión

Misión

Brindar un servicio de salud de calidad con fácil uso a través de la aplicación móvil lograr mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios a través de tecnología innovadora, con atención personalizada y contribuir a la prevención de enfermedades.

Visión

Ser una plataforma reconocida internacionalmente en servicios de telemedicina por su fácil uso, accesibilidad y compromiso con los usuarios brindando una atención medica de calidad con profesionales capacitados.

49

Valores empresariales

Los valores empresariales de Previcura S.A.C reflejan el compromiso ético, profesional y social de la empresa en el desarrollo de soluciones de salud digital:

Ética profesional: Actuación responsable y transparente en el manejo de información médica y relaciones con usuarios y aliados.

Confidencialidad: Protección y resguardo de los datos personales y clínicos de los usuarios, cumpliendo estándares internacionales de seguridad.

13

Compromiso social: Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población mediante la prevención de enfermedades.

Calidad: Garantizar servicios confiables, eficientes y orientados a la satisfacción del usuario.

Accesibilidad: Facilitar el acceso a servicios de salud digital a través de soluciones intuitivas y de fácil uso Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos

Ampliar el acceso a servicios de salud digital facilitando que más personas puedan acceder a consultas médicas virtuales de manera rápida, segura y accesible a través de la aplicación.

Aumentar progresivamente el número de pacientes registrados y activos, ayudando a fomentar el uso de telemedicina como una opción practica para el cuidado de la salud.

Realizar actualizaciones constantes para mejorar la calidad de atención.

Desarrollar nuevas herramientas que mejoren la experiencia del usuario.

Posicionar la plataforma en el mercado de salud digital logrando reconocimiento y confianza en el mercado mediante alianzas con profesionales de la salud y una oferta de servicios confiable y segura.

50

Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA del proyecto Previcura, se realizó un análisis del entorno externo, interno e industrial, con el objetivo de identificar los factores estratégicos que influyen en su desempeño y proyección en el mercado internacional.

Análisis del entorno externo

Tecnológico

- Actualmente se encuentras varias aplicaciones de salud medica en el mercado
- El país cuenta con avances tecnológicos en telemedicina
- Mayor penetración de internet

Económico

- Incremento del gasto en servicios de salud.
- Demanda de alternativas digitales de menor costo.
- Reducción de costos operativos mediante servicios digitales.
- Interés del mercado en soluciones de salud preventiva.
- Expansión del comercio internacional de servicios digitales.

Político–Legal

- Promoción de la digitalización de servicios de salud.
- Existencia de normativas de protección de datos personales.
- Regulaciones sanitarias específicas.
- Exigencias legales para la prestación de servicios digitales.
- Necesidad de cumplimiento de estándares internacionales.

Social

- Mayor concienciación sobre la prevención de enfermedades.
- Creciente interés por el autocuidado de la salud.
- Aceptación de servicios de salud digital.
- Cambios en los hábitos de consumo hacia lo digital.
- Preferencia por servicios accesibles y rápidos.

Demográfico

- Crecimiento de la población adulta.
- Aumento de enfermedades crónicas.
- Necesidad de atención continua en salud.

Análisis del entorno interno

Recursos Humanos

Equipo con conocimientos en desarrollo tecnológico.

Personal capacitado para la atención.

Enfoque en mejora continua.

Orientación a la innovación.

Recursos Tecnológicos

Aplicación móvil funcional y operativa.

Plataforma digital escalable.

Capacidad de actualización constante.

Adaptabilidad a distintos mercados.

Uso de tecnología moderna.

Gestión Organizacional

Estructura organizacional flexible.

Toma de decisiones ágil.

Orientación estratégica clara.

Capacidad de adaptación al cambio.

Enfoque en el crecimiento del proyecto.

Cultura Organizacional

Enfoque en la prevención de la salud.

Compromiso con la calidad del servicio.

Uso ético de la tecnología.

Orientación al usuario.

Promoción de valores organizacionales.

Análisis del entorno industrial

Competencia

Presencia de múltiples aplicaciones de salud digital.

Competidores con alto posicionamiento internacional.

Innovación constante en el sector.

Diferenciación basada en tecnología.

Alta intensidad competitiva.

Clientes

Usuarios interesados en salud preventiva.

53

Demanda de servicios digitales accesibles.

Preferencia por soluciones personalizadas.

Uso frecuente de aplicaciones móviles.

Interés en monitoreo y orientación en salud.

Oferta del Mercado

Amplia variedad de aplicaciones de salud digital.

Servicios enfocados en prevención y bienestar.

Crecimiento de soluciones digitales integrales.

Mayor personalización del servicio.

Enfoque en experiencia del usuario

Barreras de Entrada

Alta inversión tecnológica inicial.

Cumplimiento de normativas sanitarias.

Exigencias en protección de datos.

Necesidad de confianza del usuario.

Actualización tecnológica permanente.

FODA

Fortalezas

Aplicación móvil orientada a la prevención de enfermedades.

Plataforma tecnológica escalable y adaptable a distintos mercados.

Bajo costo operativo frente a servicios de salud tradicionales.

Equipo humano con conocimientos en tecnología y salud digital.

Enfoque innovador en bienestar y prevención.

54

Oportunidades

Crecimiento del mercado internacional de servicios de salud digital.

Mayor interés de la población por el autocuidado y la prevención.

Avances tecnológicos en aplicaciones móviles y telemedicina.

Posibilidad de alianzas con instituciones de salud y aseguradoras.

Mayor acceso a internet y uso de dispositivos móviles a nivel global.

Debilidades

Bajo reconocimiento de marca en mercados internacionales.

Dependencia del acceso a internet y dispositivos móviles.

Experiencia limitada en procesos de internacionalización.

Adaptación requerida a normativas sanitarias de cada país.

Amenaza

Alta competencia en el sector de aplicaciones de salud digital.

Desconfianza de algunos usuarios hacia los servicios de salud digital.

Riesgos relacionados con la seguridad y privacidad de la información.

Figura 12. *Análisis FODA*

Nota: Elaboración propia

Estrategias de Internacionalización

De acuerdo con el modelo de Uppsala sostiene que las empresas se internacionalizan de forma progresiva, comenzando con estrategias de bajo riesgo y aumentando su compromiso a medida que adquieren experiencia y conocimiento del mercado internacional (Johanson & Vahlne, 1977). Esta teoría es especialmente relevante para empresas de servicios y tecnología, donde el aprendizaje reduce los riesgos.

Por su parte, la teoría de los costos de transacción explica que las empresas eligen la forma de internacionalización que minimiza los costos asociados a la negociación, control y cumplimiento de contratos, optando por acuerdos contractuales o inversión directa cuando dichos costos son elevados (Williamson, 1985).

56

Aplicación de las estrategias de internacionalización

La internacionalización del servicio de atención médica digital hacia el mercado uruguayo se plantea de manera gradual contando con diversas fases explicadas a continuación. En primer lugar, brindar el servicio de telemedicina de manera directa, utilizando una infraestructura tecnológica propia, cumpliendo con las normas sanitarias y de protección de datos que lo regulan, sin realizar una inversión física en el país de destino logrando así evaluar la aceptación del servicio dentro de la población a través de publicidad y marketing digital.

Segunda fase, se buscará establecer alianzas estratégicas con clínicas, aseguradoras, farmacias o empresas que deseen adquirir el servicio directo para sus empleados, para así poder acceder a sus pacientes de manera directa, tratando de reducir los riesgos comerciales contado con mayor credibilidad por parte de las instituciones asociadas.

Tercera fase, consolidar las operaciones implementando una filial o representante legal en Uruguay, participar en convenios institucionales y crear un soporte técnico administrativo en el país para brindar así mayor solides y esparcimiento del servicio.

De esta manera, empleando 3 fases se presenta como una estrategia gradual que va depender de la participación y aceptación de mercado de destino permitiendo una expansión progresiva mediante el entorno.

Estrategia de penetración de mercado

La estrategia de penetración se enfocar en la ciudad de Montevideo, debido a que concentra la mayor cantidad de habitantes 1.302.954 según el último censo realizado por INEI año 2023, de los cuales el 70% corresponde a población adulta, es decir, 912,068 personas. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente el 30% de esta población adulta padece enfermedades relevantes para los servicios ofrecidos, lo

que se traduce en 273,260 personas. Considerando que el 90% de este grupo tiene acceso a internet, el mercado accesible asciende a 246,258 personas. Para el lanzamiento inicial de la plataforma, se ha definido un mercado meta equivalente al 0.2% de este grupo, es decir 500 usuarios activos para el primer año siguiendo la estrategia de penetración de mercado y la modelo de Uppsala planteada en el proyecto.

Estrategia de adaptación normativa y legal

Teniendo en cuenta que el sector salud cuenta con diferentes regulaciones, se pondrá en práctica la adaptación a cada una de ellas para garantizar de esa manera el funcionamiento adecuado de la aplicación, Se implementa el cumplimiento de la Ley N° 19.869 la cual regula directamente la telemedicina en Uruguay esta se debe gestionar el reconocimiento ante el Ministerios de salud pública, mostrando que cumple con todo los estándares para brindar el servicio así como es el mecanismos de consentimiento informado al paciente, política de calidad y manual de atención remota, el trámite es totalmente gratuito.

El país cuenta con la Ley N° 18.331 esta se encuentra dirigida a la protección de datos personas, bajo la supervisión de la unidad regulatorita y control de datos personales (URCDP), en ella se indica que se debe contar con un cifrado de datos de extremo a extremo, almacenamiento seguro de las historias clínica, mostrando un contrato de confiabilidad parala transferencia de datos. El cumplimiento normativo permitirá reducir riesgos legales, fortalecer la confianza del usuario y garantizar la sostenibilidad del servicio en el mercado de destino.

Análisis del producto

Oferta Exportable De Acuerdo con Perú Xpert actualmente Perú cuenta con 300 empresas de Software y con más de 20 años de experiencia en el Sector, la mayoría de las empresas con un 88% que ofrecen este tipo de servicios son pequeñas y micros, mientras que solo el 18% son medianas y grandes.

Se cuenta con más de 45 mil programadores en diversos lenguajes de programación como lo son Net, Javascript, C++ entre otros.

Figura 13. *Los servicios ofrecidos por este sector están principalmente dirigidos*

Nota: Tomado de análisis realizado por Perú Xpert

Figura 14. *Principales mercados de exportación*

Nota: Tomado de análisis realizado por Perú Xpert

El mercado global de desarrollo de aplicaciones móviles está en auge debido al avance de la tecnología y la digitalización en todas las áreas. La rápida digitalización en la salud, la educación, el comercio y el entretenimiento genera una demanda de soluciones móviles innovadoras y de alto rendimiento para abastecer estos sectores.

Perú a mostrado un crecimiento importante dentro del sector de soluciones en segmento de software en los que se incluyen desarrollo de aplicaciones móviles, este mercado se encuentra en alza, lo que puede brindar al país un mayor ingreso, por servicios basados al conocimiento y desarrollo de innovación en nuevas tecnologías.

Ficha técnica

Figura 15. *Ficha técnica del servicio de exportación Previcura*

Nota: elaboración propia

60

Partida Arancelaria

De acuerdo con la normativa, el servicio exportado no se sujeta a partida arancelaria del sistema armonizado, ya que esta clasificación solo aplica a bienes físicos. Los servicios se clasifican bajo sistemas internacionales como el CIIU, que significa clasificación industrial internacional uniforme. El servicio pertenece al sector de desarrollo y prestación se software el cual se puede clasificar con los siguientes CIIU:

CIIU 6201 actividades de programación informática, este compre el desarrollo, modificación y mantenimiento de programas informáticos (software) incluyendo así su diseño de sistema y aplicaciones específicas para clientes pueden ser aplicaciones móviles, software empresarial entre otros.

CIIU 8690 Otras actividades de atención de la salud humana, esta comprende actividades relacionadas con la salud que no se encuentran clasificados en otras categorías como lo pueden ser médicos especializados, actividad de telemedicina, servicios de apoyos clínicos entre otros.

Esta información se encuentra establecida en Organización de las Naciones Unidas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas *(CIIU),* Revisión 4. División de Estadística de las Naciones Unidas.

Nota: Cabe resaltar en el entorno tributarios, la Ley del impuesto general a las ventas (IGV) en su reglamento establece que las exportaciones de servicios prestados por empresas domiciliadas en Perú a beneficiarios no domiciliados en el país están exoneradas del IGV siempre que se demuestre el aprovechamiento del servicio en el extranjero.

61

Análisis de mercado Internacional

Con el objetivo de analizar el entorno internacional se revisaron las estadísticas de comercio internacional de servicios bajo la clasificación servicios informáticos para el periodo 2020 al 2024 de acuerdo con la plataforma Trade map, los principales países

exportadores identificados son India, Estados Unidos de América y Alemania, cuyos valores exportados (expresados en miles de dólares estadounidenses) son los siguientes:

Principales países exportadores según valor FOB

Tabla 11. *Principales países exportadores de servicios informáticos del mundo.*

Nota: Elaboración propia a través de información brindado por Trade MAP,2026

En la tabla de información se puede evidenciar que India destaca por su alto volumen exportado, mientras que Estados Unidos muestra un incremento constante, reflejando la consolidación del sector tecnológico a nivel mundial. Estas cifras confirman que el comercio internacional de servicios digitales se encuentra en expansión, lo que respalda la viabilidad y oportunidad de exportar una plataforma digital de salud en un mercado con demanda creciente.

Principales países importadores a nivel mundial

Tabla 12. *Principales países importadores de servicios informáticos a nivel mundial (2020–2024, en miles de USD)*

Nota: Elaboración propia con base en datos de International Trade Centre (2025), base de datos Trade Map.

En la tabla se ve reflejado el comportamiento de las importaciones de servicios informáticos en el periodo 2020 - 2024 el sector se encuentra en expansión de las economías desarrolladas, específicamente Estados Unidos y Alemania, que mantienen un liderazgo constante tanto en volumen como en dinamismo de crecimiento. Su incremento progresivo refleja el fortalecimiento de la digitalización empresarial, la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas y de servicios especializados.

La evolución positiva y el crecimiento del sector de servicios tecnológicos demuestra que existe una demanda estructural creciente por soluciones digitales, esta respalda la viabilidad de exportar servicios de telemedicina desde el Perú hacia el mercado uruguayo. La necesidad de optimizar la atención médica mediante plataformas digitales y atención remota

especializada convierte a Uruguay en un destino estratégico para este tipo de servicios innovadores ya que ellos están implementando lo que sería la historia clínica electrónica nacional tanto para sector público o privado

Capítulo III Gestión Exportadora

Plan de operaciones

El servicio consiste en la prestación de consultas médicas virtuales desde Perú hacia pacientes en Uruguay, mediándote una plataforma digital propia. La operación es 100% remora. El esquema de operaciones Previcura cuenta con bases fundamentales en la organización que son: los recursos tecnológicos que abarca todo el funcionamiento de la aplicación móvil, almacenamiento de datos y sistema de seguridad para brindar un servicio de calidad, profesionales capacitados para brindar una atención medica en línea obteniendo la satisfacción del usuario.

Proceso productivo

El proceso productivo para la aplicación es de manera intangible y digital a continuación se hace referencia a la secuencia de actividades necesarias para transformar una necesidad del usuario a una solución afectiva.

Paso 1, *Acopiado de información e investigación de mercado:* En esta primera etapa se analiza las necesidades del público objetivo, normativas del país destino, la competencia y la viabilidad técnica del proyecto logrando así definir el alcance del servicio.

Paso 2, *Diseño y planificación:* En este paso se lleva a cabo la estructura del sistema como definir las funciones de la aplicación, los requerimientos técnicos y protocolos de seguridad para garantizar la mejor experiencia al usuario.

Paso 3, *Desarrollo del software:* Se implementa la programación de la plataforma tomando en cuenta la integración del sistema para videoconferencia, pasarela de pagos y el módulo de historia clínica electrónica.

Paso 4, *Prueba de control y calidad:* Se verificando los detalles técnicos que pueda presentar la aplicación, evaluación de la seguridad informática y se validad el funcionamiento de manera correcta.

Paso 5, *implementación en servidores:* En este paso ya se consolida la aplicación ingresando a la infraestructura tecnológica como seria su instalación en la nube o servidores, asegurando estabilidad y protección de datos.

Paso 6, *Lanzamiento y estrategia de marketing:* Esta se realiza para posicionar el servicio en el mercado objetivo, buscando captar usuarios que se encuentren interesados en el servicio y de igual manera establecer alianzas estratégicas que nos pueda brindar mayores posibilidades dentro del sector.

Paso 7, *Monitoreo y actualizaciones continuas:* En este punto se busca garantizar las mejoras permanentes del sistema que sea adaptable al ámbito tecnológico y regulatorio, sobre todo garantizar un fácil acceso optimizando la experiencia del usuario.

Figura 16. *Etapas del Procesos productivos del servicio*

Nota: (Elaboración propia)

Participación del usuario

A continuación, se presenta un flujograma estructurado y centrado en la experiencia del usuario directamente con la aplicación, garantizando la confidencialidad de la información y calidad en la prestación del servicio donde se puede observar cómo sería la experiencia en la misma.

Figura 17. *Flujograma de participación del usuario*

Nota: participación del usuario, Fuente:(Elaboración propia)

El proceso inicia desde que el usuario descarga la aplicación médica, se registra con sus datos personales mediante el ingreso de datos de identificación, posteriormente ingresa a la base de datos información de historial médico o problema de salud que este presentando esta pasa por un proceso de validación y almacenamiento en los servidores garantizando así su protección.

66

En la etapa 5 el cliente debe seleccionar el servicio que desea obtener dentro de la plataforma teniendo en cuenta que con solo descargar tiene acceso limitado a las funciones de la app, si opta por adquirir el servicio premium se procede al siguiente paso es la asignación del profesional de salud, luego se procede a la prestación del servicio teniendo una evaluación con el medico asignado, quien luego de eso procede al ingreso de sus datos de salud al sistema para ser resguardado, este proceso finaliza con la evaluación del servicio por parte del usuario el cual nos va ayudar para las mejoras continuas de la plataforma.

Proceso logístico

La exportación de servicios digitales se centra en la gestión eficientemente el flujo de información, infraestructura tecnológica, cumplimiento normativo y prestación del servicio de manera remota al usuario final.

Proceso logístico nacional

El inicio del proceso logístico parte desde el desarrollo, implementación y gestión de la plataforma que permite la prestación del servicio, teniendo en cuenta que es un bien intangible cuyo valor agregado se genera en la infraestructura tecnológica capacitada y capital humano especializado para llevar a cabo el servicio de salud médico digital.

Implantando las medidas de seguridad y cumpliendo con toda la normativa a nivel nacional e internacional para poder facilitar la exportación del servicio a territorio uruguayo. Cabe resaltar que para este proceso no existe almacenamiento físico tradicional; el almacenaje se produce en almacenamiento digital en servidores especializados.

67

Figura 18. *Proceso logístico a nivel nacional*

Nota: Elaboración propia.

Figura 19. *Proceso logístico a nivel internacional*

Nota: Elaboración propia.

En el ámbito internacional el proceso logístico del servicio de telemedicina se desarrolla en cinco etapas clave. En primer lugar, se realiza la celebración de contrato internacional con clientes en Uruguay el cual se lleva a cabo aceptando todo los términos y

68

condiciones como lo especifica la plataforma al momento de descargar y registrar sus datos personales, donde se establecen las condiciones legales y comerciales del servicio. Teniendo en cuento para su funcionamiento la plataforma se adapta a la Ley N° 19.869 esta regula la telemedicina como un servicio de salud dentro del sistema integrado de salud nacional.

En tercer lugar, se realiza el cumplimiento de la Ley N.° 18.331 de protección de

datos personales, con tecnología de protección y cifrado que garantiza la misma resguardar la información médica de los usuarios. En consiguiente, se asegura el funcionamiento tecnológico y una conectividad estable entre Perú y Uruguay, con una transmisión ininterrumpida de información

Distribución y entrega al cliente final

La distribución del servicio se lleva a cabo mediante la plataforma digital. El proceso culmina cuando el usuario en Uruguay:

- Agenda la consulta médica en línea.
- Accede al video consulta con el profesional en Perú.
- Recibe diagnóstico, orientación médica.

La entrega final se realiza en la prestación efectiva del servicio médico remoto.

Operaciones para el comercio Internacional

Modo de transporte

El modo de transporte empleado para la exportación del servicio es la transmisión electrónica de datos mediante infraestructura digital desarrollada y conectividad a internet apoyada en los servidores de la nube. El modelo corresponde al comercio transfronterizo definido por la Organización Mundial del comercio en el marco del (AGCS) Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, donde el servicio cruza la frontera sin que el proveedor o el consumidor se desplacen físicamente.

Justificación

El servicio de telemedicina es intangible y digital traslado se realiza a mediante la conectividad a través de;

- Plataformas web y aplicaciones móviles.
- Videoconferencias seguras.

Esta modelo permite una entrega inmediata, reducción de costos logísticos y mayor escalabilidad del negocio.

Incoterm

Dado que el servicio brindado no se regula mediante los Incoterm ya que estos son reglas diseñadas para regular contratos de compraventa internacional de bienes físicos en el

cual se determina la distribución, costos y riesgo entre exportador e importador.

Este proceso de exportación del servicio se enmarca en el modo 1; comercio transfronterizo regulado por el acuerdo general sobre el comercio de servicios de manera que la venta internacional se regula mediante:

Contratos internacionales de prestación de servicios. Cláusulas de nivel de servicio Acuerdos de confidencialidad y protección de datos. Condiciones de facturación y medios de pago internacionales.

La operación se sustenta mediante documentos contractuales y facturación internacional electrónica debido a la naturaleza intangible del servicio

Agentes Intervinientes

En la exportación de servicio intervienen varios agentes que participan en la etapa estructural, tecnológica y financiera del proceso esto son los siguientes;

Empresa exportadora: En este sentido Pevicura es la empresa exportadora que brinda el servicio de atención medica virtual.

Profesionales de salud: Personal capacitado para brindar el servicio.

Proveedor de infraestructura: Se encargan del almacenamiento de información en la nube

70

Clientes: Usuarios que contraten el servicio *o* consumidor final

Entidades regulatorias en Perú: Ministerio de Salud del Perú, que regula la telesalud.

Entidades regulatorias en Uruguay: Supervisan el cumplimiento de la normativa sanitaria el Ministerio de Salud Pública y la Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales.

Entidades financieras: plataformas de pago internacional que facilitan la transición.

Figura 20. *Agentes intervinientes en la exportación del servicio de telemedicina (Perú – Uruguay)*

Nota. Elaboración propia

Normas y requerimientos Internacionales de empaque y embalaje

Por la naturaleza del servicio no cuenta con empaques y embalajes tradicionales por lo tanto estos serán sustituido, por los estándares de seguridad de la información, requisitos técnicos y legales que debe cumplir para la aceptación y viabilidad del servicio.

Sistema de seguridad

Cifrado SSL: Este garantiza la transmisión de datos encriptándolo entre usuario en Uruguay y el servidor en Perú.

Encriptación de bases de datos medica: Para proteger historias clínicas electrónicas

71

Autenticación segura de usuarios, mediante contraseñas robustas y verificación en dos pasos

Control de accesos internos, limitando el ingreso únicamente a personal autorizado.

Registro de accesos y auditorías internas para detectar incidentes de seguridad.

Figura 21. *Estructura de seguridad digital de la Plataforma de telemedicina*

Elaboración propia

Nota: Este gráfico muestra cómo la información viaja protegida desde el paciente hasta el servidor mediante cifrado y controles de acceso.

Protocolo de protección de datos

Este servicio brinda el cumplimento del marco regulatorio de protección de datos vigente en ambos países en Perú se encuentra regulado por la Ley N° 29733 la cual indica se debe garantizar la protección de datos personales para uso confidencial y seguro.

Uruguay: Es regulado por la unidad reguladora y de control de datos personales en su Ley N° 18.331 que protege la privacidad de los datos personales tanto para el sector publico como privado.

72

Figura 22. *Proceso de tratamiento de datos personales*

Elaboración propia

Nota: Aquí se visualiza el flujo legal obligatorio desde que el paciente acepta el tratamiento de datos hasta su almacenamiento seguro.

Tabla 13. *Elementos obligatorios en la plataforma*

Elaboración propia

Cumplimiento Normativo Sanitario

El servicio exportado se ajusta a las regulaciones sanitarias tanto del país exportador

contando con médicos colegiados, cumpliendo con la ley N° 30421 la que permite la implementación de tecnología para mejorar la cobertura de salud esta debe garantizar la protección de datos personales de los pacientes y contar con profesionales capacitados. De igual manera cumpliendo como las normativas del país destino la Ley N° 19.869(2020) que indica se debe garantizando la seguridad, confidencialidad y calidad en el marco del sistema nacional integrado de salud.

Figura 23. *Cumplimiento normativo telemedicina*

Elaboración propia

Nota: Este gráfico muestra el doble cumplimiento regulatorio que debe respetar el servicio para su exportación, funcionamiento de manera segura y responsable.

74

Documentación A continuación, se especifican los documentos necesarios para llevar a cabo la exportación del servicio de telemedicina;

Factura comercial: Documento legal que respalda la prestación del servicio y detalla el valor cobrado, condiciones de pago, los datos del proveedor y del cliente, en la exportación este sirve como sustento de la operación comercial y el registro tributario

Figura 24. *Ejempló de factura comercial Previcura*

Nota: Elaboración propia

75

Contrato: Este es un acuerdo formal generado entre el proveedor y cliente, en el cual se especifican los derechos, obligaciones, responsabilidades **y** condiciones de la prestación del servicio, igual que los mecanismos para la solución de conflicto.

Figura 25. *Ejempló de contrato comercial Previcura*

Nota: Elaboración propia

Acuerdo de Nivel de Servicio: En este documento se encuentran los estándares de calidad del servicio, como los tiempos de respuesta, soporte técnico y nivel mínimo de desempeño garantizado.

Figura 26. *Ejempló de acuerdo de nivel de servicio Previcura*

Nota: Elaboración propia

77

Política de protección de datos: Este documento establece como se recopila, utiliza y se protegen los datos personales y médicos de los usuarios, con la finalidad de garantizar el cumplimiento normativo de la protección de datos del país destino.

Figura 27. *Ejempló de política y protección de datos Previcura*

Nota: Elaboración propia

78

Consentimiento Informado Digital: En esta se expresa la autorización o consentimiento otorgado por el paciente de manera electrónica, mediante la cual acepta recibir la atención medica virtual y permite el tratamiento de sus datos personales y clínicos.

Figura 28. *Ejempló de Consentimiento informado Previcura*

Nota: Elaboración propia

79

Declaración de cumplimiento sanitario: Documento que certifica que el servicio cumple con toda las normas sanitarias y regulatorias vigentes en el país donde se presta el servicio.

Figura 29. *Ejempló de Declaración de cumplimiento sanitario Previcura*

Nota: Elaboración propia

80

Estructura de costos de Exportación

La estructura de costos de exportación comprende el conjunto de gastos en los que incurre una empresa para colocar un producto o servicio en un mercado internacional. Estos costos incluyen tanto costos internos de producción como costos adicionales derivados del proceso de internacionalización (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2018).

Costos de producción

Para llevar a cabo los costos de producción tenemos en cuenta que esto incluye los costos fijos y variables necesarios para la elaboración del bien o prestación del servicio, tales como mano de obra, insumos, tecnología y gastos administrativos (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Costos fijos:

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en el corto plazo, independientemente del volumen de producción o nivel de actividad de la empresa. Es decir, no varían, aunque aumente o disminuya la cantidad de bienes o servicios producidos (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Costos variables:

Los costos variables son aquellos que cambian en proporción directa al nivel de producción o actividad. A mayor volumen de producción o prestación de servicios, mayor será el total de costos variables (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

81

Habiendo definido lo que son costo de producción para este caso de servicios digitales se consideran como materia prima el costo de la infraestructura tecnológica a desarrollarse y el capital humano necesario. El mercado potencial de la plataforma está constituido por una población total de 1,302,954 habitantes, de los cuales el 70% corresponde a población adulta, es decir, 912,068 personas. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente el 30% de esta población adulta padece enfermedades relevantes para los servicios ofrecidos, lo que se traduce en 273,260 personas. Considerando que el 90% de este grupo tiene acceso a internet, el mercado accesible asciende a 246,258 personas. Para el lanzamiento inicial de la plataforma, se ha definido un mercado meta equivalente al 0.2% de este grupo, es decir 500 usuarios activos para el primer año siguiendo la estrategia de penetración de mercado y la metodología startup planteada en el proyecto. El plan de suscripción se establecerá en 35, 00 $ mensuales por usuario, basándose en la oferta de valor y comparativa de mercado local para este servicio.

Esta población se define como un segmento manejable para poder evaluar la demanda inicial y dimensionar los recursos del proyecto, permitiendo proyectar la base de usuario de forma realista, calculas costo y planificar ingresos.

82

Tabla 14. *Población Objetivo Primer año*

Concepto Cantidad justificación

población total de Montevideo 1,302,954 Personas según

(INE,2023)

Población mayor de 18 años

(70% del total)

912,068 Personas 1,302,954 x

0.70

Población con enfermedades

ENT (30%)

246,258 912,068 x 0.30 según

OMS

Población con acceso a

internet (90% del anterior)

246,258 273,260 x 0.90

Mercado meta de

lanzamiento (0.2% de

población con internet)

500 246,258 x 0.02

Suscripción Mensual $ 35.00

Inversión inicial del sistema

El sistema desarrollado constituye un activo intangible, ya que corresponde a un

software propio diseñado para la prestación del servicio, el cual generará beneficios

económicos futuros mediante el modelo de suscripción mensual.

Para la puesta en marcha de la plataforma el costo de inversión inicial está configurado de la siguiente manera:

83

Tabla 15. *Costos de desarrollo (activo intangible)*

Concepto Costo $ Desarrollo de plataforma $ 10,000 Integración historia clínica electrónica $ 2,000 Integración videollamada $ 1,500 Integración Pasarelas de pago $ 500 Diseño UX/UI $ 1,500 Registro de marca y dominio $ 500 **Total, desarrollo de aplicación** $ 16,000

La tabla detalla que la inversión de desarrollo es de $ 16,000, mostrando que la mayor

parte del presupuesto se encuentra destinado al desarrollo técnico, agregando también las integraciones y diseño que son fundamentales para la experiencia del usuario.

Para el funcionamiento operativo de la plataforma, se identificaron costos fijos necesario para garantizar un servicio de calidad. Estos costos incluyen los recursos humanos y tecnológicos, la estructura se detalla a continuación:

Tabla 16. *Costos fijos inicial mensual*

Concepto	**Cantidad**	**Costo Total**
Médicos	6	$ 1,500 $ 9,000
Administrador	1	$ 800 $ 800
Asistente	1	$ 500 $ 500
Soporte técnico	1	$ 500 $ 500
Servidores	1	$ 500 $ 500
Plataforma videollamadas	1	$ 350 $ 350
Campaña de marketing	1	$ 700 $ 700
Licencia de seguridad	1	$ 500 $ 500
Total, Costo fijos		**$12,850**

Este presupuesto indica claramente la inversión y costos fijos mensuales en la que contaremos con 6 médicos, quienes son los encargados de atender y brindar la mejor atención a nuestros suscriptores con un costo total de 9,000 dólares, para que toda funcione de manera correcta y sin problema tendremos un administrados que supervisara la operación un pago mensual de 800 dólares, un asistente que ayudara con las tareas diarias costo de 500 dólares y un soporte técnico que se mantendrá al tanto que la plataforma funcione de manera correcta.

En la parte tecnológica se necesitan 1 servidores para almacenar y gestionar la información costo de 500 dólares, licencia de videollamadas que va a permitir la interacción directa con los usuarios 350 dólares y la licencia de seguridad que permitirá el cifrado de datos y garantiza la confiabilidad de la información 500 dólares, Contamos con un presupuesto de marketing de 700 dólares para dar a conocer y atraer a nuevos clientes.

Todos estos elementos representan una inversión necesaria de 12,850 dólares, el cual puede variar dependiendo la demanda de usuarios de la plataforma ya que es una oferta

escalable.

A continuación, vamos a definir el costo variable de nuestro servicio este va a depender de la cantidad de usuarios suscritos a la plataforma.

Tabla 17. *Costo Variable*

Descripción Cantidad Comisión Costo (USD)

Pasarela de pago 1 5% 1.75

Cada usuario debe pagar a través de la pasarela esto genera un costo variable de 1,75 dólares que corresponde a la comisión del 5% sobre el monto de suscripción 35,00$

Este costo es proporcional al número de usuarios activos, por ese modo se considera

85

variable.

Tabla 18. *Costo variable mensual (capacidad máximo mercado meta)*

Descripción Cantidad Costo por usuario Costo Variable mensual

Pasarela de pago 500 $ 1.75 $ 875

Capacidad operativa inicial

Teniendo en cuenta la proyección del primer año captar un total de 500 usuarios activos la puesta en marcha del servicio se iniciará contando con 6 médicos cubriendo turnos rotativos de 8 horas cada uno, se realizarán 3 turnos diarios para poder cubrir y mantener el servicio activo las 24 horas del día. Cada médico atiende aproximadamente 4 pacientes por hora llegando a un total de 32 consultas diarias trabajando un total de 4 semanas mensuales nos indica que un médico promedio atendería 768 consultas mensuales, este dato es muy importante ya que el proyecto es escalable mientras más usuarios se suscriban se deben contratar más médicos para cubrir la demanda, teniendo en cuenta esto la capacidad operativa mensual da un total de 4608 consultas.

Tabla 19. *Resumen capacidad operativa mensual puesta en marcha inicial*

Tabla 20. *Resumen de los costos de producción*

Concepto Monto Costo variable total *$ 875* Costo fijo mensual *$ 12,850* Costo total producción final *$ 13,725*

El costo total de producción para la puesta en marcha es igual a *13,725* dólares mensuales.

Costos de exportación

Teniendo en cuenta que estamos realizando la exportación de un servicio digital desde Perú a Uruguay, este no genera costos adicionales por transporte, intermediarios ni impuesto por prestar el servicio, ya que en el costo de producción mensual del servicio se incluyen el total de gastos necesarios para su operación y correcto funcionamiento, dentro de ellos tenemos sueldos de médicos, infraestructura tecnológica, marketing entre otros. El costo de producción representa de manera integral el costo total de la operación en el mercado internacional.

Se presenta a continuación los costos fijo y variables que representan el costo de exportación.

Tabla 21. *Costos Fijos mensual*

Concepto Cantidad Costo Total

Médicos 6 $ 1,500 $ 9,000

Administrador 1 $ 800 $ 800

Asistente 1 $ 500 $ 500

Soporte técnico 1 $ 500 $ 500

Servidores 1 $ 500 $ 500

Plataforma videollamadas 1 $ 350 $ 350

Campaña de marketing 1 $ 700 $ 700

Licencia de seguridad 1 $ 500 $ 500

Total, Costo fijos $12,850

87

Tabla 22. *Costo variable mensual (capacidad máximo mercado meta)*

Descripción Cantidad Costo por usuario Costo Variable mensual

Pasarela de pago 500 $ 1.75 $ 875

Tabla 23. *Costo de exportación*

Forma de pago Internacional

Dado que el servicio se presta de manera digital mediante suscripción mensual, el pago internacional se gestiona principalmente a través de plataformas de pago digital seguras como lo son Stripe, PayPal Business o Wise, lo que permite la recepción periódica de

ingresos sin necesidad de instrumentos de garantía costosos para cada ciclo de pago (International Chamber of Commerce, 2007).

En contratos con clientes institucionales o corporativos de mayor volumen, se puede acordar una Carta de Crédito (crédito documentario) como garantía inicial de pago por un periodo prefijado, por ejemplo, de 3 a 6 meses de suscripciones, emitida por un banco del país del Uruguay y confirmada por una entidad financiera peruana. Esto proporciona seguridad de pago al exportador al inicio de la relación comercial y es consistente con las prácticas de comercio internacional, tal como lo establecen las reglas y usos uniformes relativos a los créditos documentarios (UCP 600) de la Cámara de Comercio Internacional para la utilización de cartas de crédito en operaciones internacionales.

Concepto Monto (USD/mes)

Costo total de producción $ *13,725*

Costo por usuario $ 27.45

Suscripción por usuario $ 35.00

88

Capítulo IV Plan Financiero

Inversión y Financiamiento

La inversión del proyecto se encuentra estructurada por los activos necesarios para la puesta en marcha de la plataforma de atención medica virtual, incluye los activos intangibles y capital de trabajo requeridos para operar hasta recibir los primeros ingresos por suscripción, de acuerdo con el modelo de negocio la inversión necesaria se estructura de la siguiente manera:

Activos Intangibles

En este se agrupan todos los elementos digitales necesarios para el funcionamiento del servicio:

Tabla 24. *Activos Intangibles*

Concepto Costo $ Desarrollo de plataforma $ 10,000 Integración historia clínica electrónica $ 2,000

Integración videollamada $ 1,500 Integración Pasarelas de pago $ 500 Diseño UX/UI $ 1,500 Registro de marca y dominio $ 500 Total, desarrollo de aplicación **$ 16,000**

Este representa la mayor parte de la inversión inicial, teniendo en cuenta el tipo de

negocio propuesto es 100% digital.

Capital de trabajo

Comprende los recursos necesarios para cubrir costos operativos durante los primeros meses, hasta alcanzar el punto de equilibrio o recibir ingresos constantes por suscripciones, se planifica de la siguiente manera teniendo en cuenta costo fijo y variables.

89

Tabla 25. *Costos fijos*

Concepto Cantidad Costo Total

Médicos 6 $ 1,500 $ 9,000

Administrador 1 $ 800 $ 800

Asistente 1 $ 500 $ 500

Soporte técnico 1 $ 500 $ 500

Servidores 1 $ 500 $ 500

Plataforma videollamadas 1 $ 350 $ 350

Campaña de marketing 1 $ 700 $ 700

Licencia de seguridad 1 $ 500 $ 500

Total, Costo fijos $12,850

Costo variable

Los costos variables dependen directamente del número de usuarios activos, pero para efecto de planificación se considera el costo variable máximo proyectado del primer año 500 usuarios estableciendo un monto fijo mensual.

Tabla 26. *Costo variable mensual*

Descripción Cantidad Costo por usuario Costo Variable mensual

Pasarela de pago 500 $ 1.75 $ 875

Tabla 27. *Costo operativo mensual fijo*

Concepto Monto Costo variable total $ 875 Costo fijo mensual $ 12,850 Costo total producción final $ 13,725

90

De acuerdo con el modelo de negocio de suscripción mensual, para garantizar la operación de la plataforma durante los primeros meses se establece un capital de trabajo fijo considerando 3 meses de operación al costo máximo.

Tabla 28. *Capital de trabajo fijo*

Concepto Monto

Costo operativo mensual $ 13,725

Meses de respaldo 3

Capital de trabajo total $ 41,175

Tabla 29. *Inversión total del proyectado*

Concepto Monto

Inversión intangible $ 16,000

Capital de trabajo (3 meses) $ 41,175

Inversión total $ 57,175

La inversión total del proyecto es de USD 57,175 Esta estructura asegura que él se cuente con los recursos suficientes para colocar en funcionamiento la plataforma y cubrir los primeros gastos mientras comienzan a generarse los ingresos.

Estructura de capital

Se propone una estructura financiera conservadora ya que este reduce el nivel de endeudamiento y riesgo financieros permitiendo iniciar el proyecto con mayor estabilidad

Tabla 30. *Estructura de capital*

Descripción **Monto %**

Inversión 57,175 100%

Capital propio 42,881.25 75%

Préstamo bancario 14,293.75 25%

Como se prevé un préstamo bancario de $ 14,293.75 con el Banco de crédito del Perú en la operación financiera con una tasa nominal anual del 28%. esta equivale a una tasa mensual del 1%, considerando capitalización mensual el plazo del financiamiento establecido será de 24 meses, aplicando el sistema de amortización francés, cuota fija de 676.20$ en la siguiente tabla se detalla el financiamiento de la deuda.

Tabla 31. *Esquema de financiamiento de deuda*

Mes Cuota ($) Interés ($) Amortización ($) Saldo (S) 676.20 142.94 533.26 13,760.49 676.20 137.60 538.60 13,221.89 676.20 132.22 544.00 12,677.89 676.20 126.78 549.42 12,128.47 676.20 121.28 554.92 11,573.55 676.20 115.74 560.46 11,013.09 676.20 110.13 566.07 10,447.02 676.20 104.47 571.73 9,875.29 676.20 98.75 577.45 9,297.84 676.20 92.98

583.22 8,714.62 676.20 87.15 589.05 8,125.57 676.20 81.26 594.94 7,530.63 676.20 75.31 600.89 6,929.74 676.20 69.30 606.90 6,322.84 676.20 63.23 612.97 5,709.87 676.20 57.10 619.10 5,090.77 676.20 50.91 625.29 4,465.48 676.20 44.65 631.55 3,833.93 676.20 38.34 637.86 3,196.07 676.20 31.96 644.24 2,551.83 676.20 25.52 650.68 1,901.15

92

22 676.20 19.01 657.19 1,243.96 **23** 676.20 12.44 663.76 580.20 **24** 676.20 5.80 670.40 0.00

Presupuesto

El presupuesto de venta anual proyectadas calculada a continuación

Tabla 32. *Presupuesto de venta anual*

Concepto Monto (USD) Usuarios proyectados 500 Precio de suscripción $ 35.00 Ingreso mensual proyectado $ 17,500 Venta anual proyectada **$ 210,000**

Se realizaron los cálculos con el supuesto que la plataforma cuenta con la meta de

usuarios activos estimadas desde el inicio de año.

Con respecto al presupuesto de costos variables para 500 usuarios en el primer año de

operación se detalla en la tabla

Tabla 33. Presupuesto de costo variable primer año

Concepto Monto (USD) Costo por usuario $ 1.75 Costo mensual total $ 875 Costo anual total **$ 10,500**

De forma similar, el presupuesto de costo fijo para el primer año de operación se

detalla en la tabla siguiente

93

Tabla 34. *Costos fijos primer año*

Concepto Monto (USD)

Costo fijo mensual $ 12,850

Costo fijo anual $ 154,200

El resumen del presupuesto de ingresos y egresos se detalla en la tabla

Tabla 35. *Ingresos y egresos*

Concepto Monto (USD)

Ingresos $ 210,000

Egresos variables $ 10,500

Egresos fijos $ 154,200

Total, egresos $ 164,700

Resultado neto $ 45,300

Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se emplea la siguiente formula

Q = CF P - CV Donde:

Q: ¿Punto de equilibrio =?

CF: Costo fijo mensual= $ 12,850

CV: Costo variable Unitario = 35.00 $

P: Precio de suscripción = 1.75 $

Q = 12,850 1.75 – 35.00

Q = 12,850

94

33.25

Q = 386 Usuarios

De forma visual el punto de equilibrio se detalla en el siguiente grafico

Cálculo del costo promedio ponderado de capital

El cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) utilizamos la siguiente fórmula:

$$E\ D\ WACC = (V\ x\ KE) + (V\ x\ Kv\ x\ (1 - T))$$

Cada termino significa lo siguiente:

E: Capital propio

D: Deuda

V: Capital total (Capital+ deuda

Ke: Costo de capital propio

Kd: Costo de deuda

T: Tasa de impuesto

Sustituimos y los cálculos e información se detalla a continuación:

95

E/V = 0.75

D/V = 0.25

Ke = 15%

Kd = 28%

T = 0 %

WACC = (0.70 x 0.15) + (0.25 x 0.28 x (1-0)) WACC = (0.1125) + (0.07) WACC= 0.1825 WACC= 18.25% Anual

El costo promedio ponderado capital es de 18.25 % anual, El proyecto debe generar una rentabilidad superior a este porcentaje para cubrir costos y ser rentable

Resultados económicos financieros

Para los resultados económicos calculamos inicialmente, el flujo de caja del escenario

más optimista, se considera que desde el primer mes se alcanza la meta de usuarios para el

primer año que es de 500, por lo que no se espera crecimiento durante los siguientes meses;

es decir, para el segundo año, se proyecta un aumento gradual de usuarios de

aproximadamente 3.6% anual una tasa conservadora. Esta tasa se estima como meta dado al

crecimiento del sector que según proyecciones del mercado de digital treatment & care en

Uruguay que comprende soluciones digitales incluyendo telemedicina se estima que los

ingresos en el mercado crecerán a una tasa compuesta anual de aproximadamente 7.18%.

500 500 500 500 500 500 500 500 500 500 500 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512

96

Tabla 36. *Flujo de Caja – Escenario Máximo proyectado a 2 años*

Mes Usuarios

Saldo Inicial ($)

Ingresos ($)

Egresos ($)

Flujo Económico ($)

Préstamo ($)

Flujo Neto ($)

Flujo financiero ($) 1 0 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 3,598.80 2 3,598.80 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 7,197.60 3 7,197.60 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 10,796.40 4 10,796.40 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 14,395.20 5 14,395.20 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 17,994.00 6 17,994.00 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 21,592.80 7 21,592.80 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 25,191.60 8 25,191.60 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 28,790.40 9 28,790.40 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 32,389.20 10 32,389.20 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 35,988.00 11 35,988.00 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80 39,586.80 12 39,586.80 17,500 13,225 4,275 676.20 3,598.80

43,185.60 13 43,185.60 17,535 13,239 4,296 676.20 3,620 46,805.60 14 46,805.60 17,570 13,253 4,317 676.20 3,640.80 50,446.40 15 50,446.40 17,605 13,267 4,338 676.20 3,661.80 54,108.20 16 54,108.20 17,640 13,281 4,359 676.20 3,682.80 57,791.00 17 57,791.00 17,675 13,295 4,380 676.20 3,703.80 61,494.80 18 61,494.80 17,710 13,309 4,401 676.20 3,724.80 65,219.60 19 65,219.60 17,745 13,323 4,422 676.20 3,745.80 68,965.40 20 68,965.40 17,780 13,337 4,443 676.20 3,766.80 72,732.20 21 72,732.20 17,815 13,351 4,464 676.20 3,787.80 76,520.00 22 76,520.00 17,850 13,365 4,485 676.20 3,808.80 80,328.80 23 80,328.80 17,885 13,379 4,506 676.20 3,829.80 84,158.60 24 84,158.60 17,920 13,393 4,527 676.20 3,850.80 88,009.40

97

Flujo de caja proyectado

Tabla 37. *Flujo de caja proyección por 5 años*

Año

Usuarios fin de año

Ingresos anuales

Costos variables

Costos fijos

Egresos totales

Flujo económico

Pago préstamo

Flujo neto

Flujo financiero

1 500 210,000 10,500 148,200 158,700 51,300 8,114 43,186 43,186 2 512 214,560 10,752 148,200 158,952 55,608 8,114 47,494 90,680 3 525 220,500 11,025 148,200 159,225 61,275 0 61,275 151,955 4 538 225,960 11,298 148,200 159,498 66,462 0 66,462 218,417 5 551 231,420 11,571 148,200 159,771 71,649 0 71,649 290,066

Tabla 38. *Estado de resultados proyectado*

98

Tabla 39. *Estado de situación financiera proyectado*

Tabla 40. *Estado de resultados para el primer año de operación*

99

Cálculo del VAN y TIR

$FCLt\ VAN = \sum (1 + K)^{t} - Inversión$

Donde: FCL = Flujo de caja neto proyectado K = 18.25% (WACC) T = 5 años Inversión = 57,175 USD

Con esto datos el VAN es de **136,367 $**

cálculo de la TIR

$Inversión = FCL \times 1 - (1 + TIR) - TIR$

La TIR es de 103%

Y el cálculo del beneficio costo lo realizamos con la siguiente fórmula:

B/C = VAN + inversión

VAN

Con eso se obtiene que el beneficio costo es de 3.38$ por cada dólar invertido

100

Plan de contingencia

A lo largo de la prestación del servicio pueden presentarse algunos riesgo o cambios relacionados a la parte legal u operativa por lo tanto debemos anticiparnos a posibles alternativas de solución por esos contamos con un plan de contingencia y acción rápida

Falla de la plataforma o pérdida de datos

Posible riesgo: interrupción del servicio – Perdida de usuario y reputación

Estrategia de contingencia: Restaurar desde respaldo en la nube; servidores

Falta de liquidez o retraso en ingresos

Posible riesgo: No se pueden cubrir gastos operativos

Estrategia: Activar fondo de contingencia de 3 meses de operación

Interrupción de pasarelas de pago

Posible riesgo: Retraso en ingresos y cobros

Estrategia: Usar pasarela alternativa y notificar a usuarios

Errores o vulnerabilidades de seguridad

Riesgo: Pérdida de confianza, posibles sanciones legales

Estrategia: Monitoreo automático y corrección inmediata

Aumento de usuarios que supera la capacidad de atención

Riesgo: Usuarios no atendidos, mala experiencia

Estrategia: Contratar más médicos o soporte temporal; reprogramar turnos

101

Cambios en regulaciones de telemedicina

Riesgo: Riesgo legal, multas o suspensión de servicio

Estrategia: Adaptar protocolos y licencias según normativa

102

Conclusiones

Conclusión 1

A través de los resultados proporcionados en el análisis financiero se puede obtener, que la propuesta de negocio es rentable ya que brinda un VAN positivo y la TIR supera el costo de capital demostrando viabilidad financiera.

Conclusión 2

El modelo de negocio basado en suscripción mensual permite generar ingresos recurrentes de manera predecible, asegurando la cobertura de los costos fijos y variables mientras se logra un crecimiento sostenido de la base de usuarios.

Conclusión 3

La atención médica virtual, especialmente dirigida a la población de Montevideo, ofrece ventajas competitivas por su accesibilidad, flexibilidad y comodidad, alineándose con la creciente demanda de servicios de salud digitales y telemedicina.

Conclusión 4

El precio de 35 USD mensuales se establece como un equilibrio entre la recuperación de los costos operativos y variables, la rentabilidad proyectada del proyecto y la capacidad de pago del público objetivo en Montevideo.

103

Recomendaciones

Recomendación 1

Aunque el proyecto es rentable desde el inicio, se recomienda mantener un monitoreo constante de la base de usuarios y contar con un plan flexible de contratación de médicos y personal de soporte, para garantizar que la calidad del servicio se mantenga incluso ante un aumento rápido de usuarios.

Recomendación 2

Se sugiere fortalecer la estrategia de seguridad y cumplimiento legal, adaptando protocolos y licencias a las regulaciones de telemedicina vigentes, con el fin de reducir riesgos legales y aumentar la confianza de los usuarios.

Recomendación 3

Se recomienda implementar acciones de diferenciación de la plataforma, como servicios premium, consultas especializadas y experiencias personalizadas para los usuarios, con el objetivo de fidelizar clientes y optimizar los ingresos por suscripción.

Recomendación 4

Se aconseja evaluar periódicamente los costos operativos y buscar oportunidades de optimización, como mejoras tecnológicas o negociación con proveedores, para garantizar que la rentabilidad se mantenga incluso con el crecimiento de la plataforma y la expansión de usuarios.

Recomendación 5

Es recomendable mantener un fondo de contingencia y planes alternativos claros para responder rápidamente a imprevistos, como fallas técnicas, interrupciones en pasarelas de pago o incrementos súbitos de la demanda, asegurando la continuidad del servicio y la satisfacción del usuario.

104

Recomendación 6

Se sugiere desarrollar estrategias de comunicación y marketing digital continuas, orientadas a captar y fidelizar usuarios, incluyendo campañas educativas sobre telemedicina y programas de referidos, para consolidar la posición de la plataforma en el mercado local.

105

Referencias Bibliográficas

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2023). Exportación de servicios alcanzó los US$ 4 940 millones durante el 2022 [Nota de prensa]. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/753568-exportacion-de-servicios-alcanzo-los-us-4-940-millones-durante-el-2022 (gob.pe)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2024, junio 17). Exportaciones de servicios crecieron en 26,9 % en el primer trimestre del año [Nota de prensa]. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/973417-exportaciones-de-servicios-crecieron-en-26-9-en-el-primer-trimestre-del-ano (gob.pe)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2025, noviembre 10). Ministra Teresa Mera: Exportación de servicios del Perú alcanzó los US$ 3 634 millones en el primer semestre de 2025 [Nota de prensa]. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/1285768-ministra-teresa-mera-exportacion-de-servicios-del-peru-alcanzo-los-us-3634-millones-en-el-primer-semestre-de-2025 (gob.pe)

PROMPERÚ. (s. f.). PROMPERÚ Stat: estadísticas de exportaciones peruanas. https://exportemos.pe/promperu-stat (exportemos.pe)

PROMPERÚ. (s. f.). Trade Map: qué es y cómo mejora tu exportación. https://exportemos.pe/herramientas-externas/trade-map (exportemos.pe)

Ley N° 29733. (2011). Ley de Protección de Datos Personales. Perú. https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/314702-ley-n-29733-ley-de-proteccion-de-datos-personales (gob.pe)

106

Uruguay XXI. (2024). Uruguay estable y confiable: análisis desde una mirada extranjera. Recuperado de

https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/el-uruguay-estable-y-confiable-al-descubierto-desde-una-mirada-extranjera

Uruguay XXI. (2024). Uruguay entre los países con mayor velocidad de internet móvil del mundo. Recuperado de https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-se-ubico-entre-los-paises-con-mayor-velocidad-de-internet-movil-del-mundo

Uruguay XXI. (2024). Uruguay, el país latinoamericano con mayor porcentaje de hogares censados digitalmente. Recuperado de https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-es-el-pais-latinoamericano-con-mayor-porcentaje-de-hogares-censados-digitalmente

Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE). (2023). Proyecciones de población en Uruguay. Recuperado de https://www.ine.gub.uy

Ministerio de Salud Pública de Uruguay (MSP). (2023). Estadísticas de salud y bienestar en Uruguay. Recuperado de https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica

SimilarWeb. (2024). Ranking de aplicaciones médicas en Uruguay. Recuperado de https://www.similarweb.com/es/top-apps/google/uruguay/medical

Gobierno de Uruguay. (s. f.). Instituto Nacional de Estadística (INE). https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/

Organización Mundial de la Salud (2021). Estrategia mundial sobre salud digital 2020-2025. OMS. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/344251/9789240027572-spa.pdf?utm_source.