



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS

Mente Sana

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Recursos Humanos

AUTORES

Godoy Del Campo, Miluska Rebeca (0000-0001-9340-5813)

Hernández Flores, Martin Roberto (0000-0001-7704-8908)

Huapaya Vargas, Daphne Daniela (0000-0002-3799-071X)

Maguiña León, Yessica Isabel Fátima (0000-0001-5351-0555)

Yllescas Sebastian, Diana Alejandra (0000-002-5019-7425)

ASESOR

Rivera Peirano, Violeta Lidia (0000-0003-0408-9148)

Lima, 14 de Diciembre 2021

DEDICATORIA

Dedicado a cada integrante, de este proyecto por el esfuerzo y tenacidad aportado, en especial, a nuestras familias, profesores y amistades por su apoyo incondicional y ánimos durante nuestros años en la universidad.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por habernos brindado el apoyo y acompañamiento durante los años de formación en la universidad.

RESUMEN

El presente trabajo trata de la marca *Mente Sana* que brinda servicio de psicoterapia online a través de aplicativo móvil a cargo de Psicólogos calificados en la presentación de cuatro tipos de planes que son Diagnóstico, Terapia Individual, Terapia Familiar y Terapia Grupal Padres.

El concepto del servicio está dirigido para padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años con problemas emocionales, que pertenecen al NSE A, B y C y residen en los distritos Lima Norte y Lima Sur de Lima Metropolitana, que están interesados en los servicios de psicoterapia.

Esta idea de negocio busca satisfacer a sus clientes ofreciéndoles un servicio accesible a través de aplicativo móvil donde el cliente recibirá una atención personalizada y amigable basada en diagnóstico, terapias y seguimiento al paciente por el WhatsApp para dotarle de herramientas para la resolución de conflictos derivados del comportamiento de los hijos y padres.

Según la evaluación del plan financiero para que el negocio *Mente Sana* inicie sus operaciones necesita una inversión de S/ 131, 291, el cual, será financiado un 70% con aporte de accionistas y un 30% mediante un préstamo a una TEA de 20% que se pagará en 24 meses. Esta inversión destinada para el financiamiento del proyecto *Mente Sana* en cinco años genera un VPN de FCLD de S/ 364,078 para todos los inversionistas y un VPN del FCNI de S/ 383,464 para los accionistas.

Palabras clave: **App; Psicoterapia; Psicología; Niños; Padres; Conflicto familiar; Problema emocional.**

Mente Sana

ABSTRACT

This paper presents Mente Sana, a brand that provides online psychotherapy service through a mobile application delivered by qualified psychologists presenting four types of plans which are Diagnosis, Individual Therapy, Family Therapy and Group Therapy for Parents.

The concept of the service is targeted for parents from 25 to 55 years old with children from 6 to 12 years old with emotional problems, who belong to Socioeconomic Level A, B and C and reside in the districts of North Lima and South Lima of Metropolitan Lima, who are interested in psychotherapy services. This business idea seeks to satisfy its clients by offering them an accessible service through a mobile application, where the client will receive personalized and friendly attention based on diagnosis, therapies and patient follow-up via WhatsApp in order to provide them with tools for the resolution of conflicts arising from the behavior of children and parents.

According to the evaluation of the financial plan for Mente Sana business to start operations, it needs an investment of S/ 131,291, which will be financed 70% with shareholder contributions and 30% through a loan at an APR of 20% to be repaid in 24 months. This investment destined to finance the project Mente Sana in five years generates a NPV of FCLD of S/ 364,078 for all investors and a NPV of FCNI of S/ 383,464 for shareholders.

Keywords: App; Psychotherapy; Psychology; Children; Parents; Family conflict; Emotional problem.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1	IDEA/NOMBRE DEL NEGOCIO.....	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFRECER	2
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	3
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	5
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	5
3.1.1.	Análisis PESTEL	5
3.1.2.	Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
3.2	ANÁLISIS FODA	9
3.3	VISIÓN.....	12
3.4	MISIÓN	12
3.5	ESTRATEGIA GENÉRICA	12
3.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	12
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	14
4.1	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO... ..	14
4.2	EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN DE PROBLEMAS.....	14
4.3	EXPERIMENTOS DE VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN.....	26
4.4	MODELO DE NEGOCIO FINAL (BMC Y VPC)	37
4.5	CONCLUSIONES DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	40
5	PLAN DE MARKETING	41
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	41
5.2	MERCADO OBJETIVO.....	42
5.2.1	Tamaño de mercado total	42
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	43
5.2.3	Tamaño de mercado operativo	43
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	44
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	45
5.3.1	Segmentación (buyer persona de cada perfil atendido).....	45

5.3.2	Posicionamiento	46
5.3.3	Lanzamiento del servicio.....	47
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	48
5.4.1	Estrategia de producto /servicio	48
5.4.2	Diseño de producto/servicio	48
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	51
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	54
5.4.5	Estrategia de distribución	55
5.5	ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL.....	55
5.5.1	Identidad online (web site, app, ambos).....	55
5.5.2	Estrategias SEO/SEM y de contenidos.....	59
5.5.3	Plan social media y mobile.....	59
5.6	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIONES DE LA DEMANDA	61
5.7	PRESUPUESTO DE MARKETING	64
6	PLAN DE OPERACIONES	66
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	66
6.1.1	Políticas de abastecimiento.....	66
6.1.2	políticas de operación	66
6.1.3	Políticas de servicio	67
6.1.4	Políticas de calidad	67
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	68
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	68
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	70
6.2.3	Distribución de las instalaciones	70
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO.....	72
6.4	MAPA DE PROCESOS Y FLUJOGRAMAS DE PROCESOS OPERATIVOS.....	72
6.5	PLANEAMIENTO DE LA OPERACIÓN.	76
6.5.1	Gestión de tecnología empleada.....	76
6.5.2	Gestión de la capacidad de producción (en función al plan de ventas).....	77
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	78
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	79
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	80

7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	84
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	84
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	84
7.2.1	Organigrama	85
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	87
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	92
7.4	GESTIÓN HUMANA.....	93
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	93
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	94
7.5	SISTEMA DE REMUNERACIÓN	96
7.6	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	96
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	99
8.1	SUPUESTOS GENERALES	99
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.	100
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	101
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS.....	104
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	108
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.	108
8.7	ESTADOS FINANCIEROS.....	110
8.8	FLUJO FINANCIERO	112
8.9	TASA DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. ..	113
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	114
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO	115
8.11.1	Análisis de sensibilidad	115
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	117
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio	118
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	120
9	CONCLUSIONES	121
10	REFERENCIAS	122
11	ANEXOS	126
11.1	RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADOS A PSICÓLOGOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 FODA cruzado de la empresa Mente Sana Fuente: Elaboración propia	11
Tabla 2 Tamaño de mercado total	42
Tabla 3 Tamaño de mercado disponible.....	43
Tabla 4 Tamaño de mercado operativo	44
Tabla 5 Beneficios del servicio de Mente Sana versus competencias Psicokids	48
Tabla 6 Diseño de los tipos de planes de psicoterapia de Mente Sana.....	49
Tabla 7 Costo Unitario de los 4 tipos de planes de psicoterapia sin IGV (S/)	52
Tabla 8 Precio unitario de plan de psicoterapia online (S/).....	52
Tabla 9 Estrategia comunicacional de Mente Sana	54
Tabla 10 Estrategias de posicionamiento y contenidos de la campaña de publicidad online	59
Tabla 11 Plan social media y mobile de la campaña de publicidad de Mente Sana	59
Tabla 12 Proyección de la demanda mensual de planes de psicoterapia online en el primer año (unidades de planes).....	62
Tabla 13 Proyección de la venta mensual de planes de psicoterapia online en el primer año (Soles).....	63
Tabla 14 Proyección de la venta anual de planes de psicoterapia online en el primer año (Soles).....	63
Tabla 15 Presupuesto de marketing mensual en el año 1 para la campaña de publicidad online (Soles).....	64
Tabla 16 Presupuesto anual de marketing del primer al quinto año (Soles)	65
Tabla 17 Criterios de evaluación de oficinas en alquiler.....	68
Tabla 18 Ficha técnica del desarrollo de App Mente Sana	77
Tabla 19 Inversión en activos fijos que intervienen en el proceso productos de plan de psicoterapia.....	79
Tabla 20 Costo unitario de plan de psicoterapia online Mente Sana (S/).....	80
Tabla 21 Estructura de costo de producción mensual de planes de psicoterapia online en el año1 (S/)	81
Tabla 22 Estructura de costo de producción anual de planes de psicoterapia online del año 1 al año 5 (S/)	81

Tabla 23 Gastos preoperativos en el mes cero y gastos operativos mensuales en el primer año de la empresa Mente Sana	82
Tabla 24 Gastos operativos del primer al quinto año de la empresa Mente Sana	83
Tabla 25 Diseño de puesto y funciones de Gerente General	87
Tabla 26 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Operaciones	88
Tabla 27 Diseño de puesto y funciones de Jefe de Ventas y Marketing	89
Tabla 28 Diseño de puesto y funciones de Community Manager	90
Tabla 29 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Ventas	91
Tabla 30 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Tecnología.....	92
Tabla 31 Sistema de remuneración del personal de Mente Sana SAC. (S/.).....	96
Tabla 32 Gastos mensual de recursos humanos en el primer año de operación (S/.).....	97
Tabla 33 Gasto anual de Recursos Humanos del primer al quinto año de operaciones (S/.)	98
Tabla 34 Inversión y depreciación de activos tangibles	100
Tabla 35 Amortización de activos intangibles	101
Tabla 36 Precio de venta unitario de los diferentes planes de terapia en Mente Sana (S/.)	101
Tabla 37 Unidades de planes de terapias vendidas mensual y anualmente.....	102
Tabla 38 <i>Proyección de las venta mensuales y anuales de Mente Sana</i>	103
Tabla 39 Estructura de costo unitario	104
Tabla 40 Proyección de presupuesto de costo de los planes de terapia psicológica	105
Tabla 41 Gastos preoperativos y gastos operativos mensual y anual afectos al IGV. desde el año uno al año cinco.	105
Tabla 42 Gastos preoperativos en mes cero y gastos operativos mensual y anual no afectos al IGV del año1 al año 5	106
Tabla 43 Total gastos operativos sin IGV mensuales y anuales del primer al quinto año	107
Tabla 44 Total gastos preoperativos	107
Tabla 45 Estructura de inversión	108
Tabla 46 Financiamiento no tradicional	108
Tabla 47 Aporte de capital de los accionistas.....	109
Tabla 48 Estructura de préstamo de terceros	109
Tabla 49 Cronograma de pago de financiamiento terceros	110
Tabla 50 Estados de Resultados mensual y anual del proyecto Mente Sana	111
Tabla 51 Proyección de Flujo Financiero del año 1 al año 5	112
Tabla 52 Cálculo de COK y WACC del proyecto.....	113

Tabla 53 Flujo de caja de Libre Disponibilidad.....	114
Tabla 54 Flujo de caja Neto del Inversionista	114
Tabla 55 Análisis de variación de VPN FCNI ante cambio del COK.....	115
Tabla 56 Análisis de sensibilidad del precio unitario promedio	116
Tabla 57 Análisis de sensibilidad del costo unitario promedio	116
Tabla 58 Análisis del proyecto en el escenario optimista y pesimista	117
Tabla 59 Análisis de punto de equilibrio.....	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. Sectores del PBI no primario del Perú, 2021.	6
Figura 3. Proyecciones del crecimiento de la demanda interna y PBI del Perú, 2021-2024	7
Figura 4. Business Model Canvas versión inicial del modelo de negocio Mente Sana	16
Figura 5. Perfil del cliente versión inicial	18
Figura 6. Hipótesis problema relacionado al trabajo del cliente	19
Figura 7. Hipótesis problema relacionado a las frustraciones del cliente	20
Figura 8. Hipótesis problema relacionado a las alegrías del cliente.....	21
Figura 9. Validación de las hipótesis problema relacionado al trabajo del cliente	23
Figura 10. Validación de las hipótesis problema relacionado a las frustraciones del cliente	24
Figura 11. Validación de las hipótesis problema relacionado a las alegrías del cliente.....	25
Figura 12. Propuesta de valor versión inicial	26
Figura 13. Primera publicación en Facebook	27
Figura 14. Segunda publicación en Facebook	28
Figura 15. Primera publicación en landing page	28
Figura 16. Segunda publicación en landing page	29
Figura 17. Métrica del resultado de la publicación en landing page – hipótesis solución	130
Figura 18. Tercera publicación en Facebook.....	31
Figura 19. Tercera publicación en landing page.....	31
Figura 20. Métrica de los resultados del Facebook	32
Figura 21. Tasa de conversión obtenida en el día 4.....	32
Figura 22. Tasa de conversión obtenida en el día 8 al finalizar la publicación.....	33
Figura 23. Business Model Canvas final del modelo de negocio Mente Sana.....	37
Figura 24. Value Proposición Canvas del negocio Mente Sana.....	39
Figura 25. Hogares y población por segmentos de edad y NSE.....	42
Figura 26. Marca y eslogan	47
Figura 27. Página inicio de la web	56
Figura 28. Página web para promocionar la descarga del app Mente Sana	56
Figura 29. Presentación de los 4 tipos de planes de psicoterapia en el app Mente Sana.....	57
Figura 30. Página “conoce a tu psicólogo” en app Mente Sana	57
Figura 31. Formulario de cita online en el app Mente Sana.....	58
Figura 32. Portada del fan page de Mente Sana	58

Figura 33. Vista parte interior de la oficina de la empresa Mente Sana.....	69
Figura 34. Ubicación de la oficina en Av. Jose Pardo, Miraflores.....	70
Figura 35. Croquis 1 de la distribución de la oficina de la empresa Mente Sana.....	71
Figura 36. Croquis 2 de la distribución de la oficina de la empresa Mente Sana.....	71
Figura 37. Ficha técnica del servicio de Psicoterapia mediante el App Mente Sana	72
Figura 38. Mapa de procesos de la empresa Mente Sana.....	73
Figura 39. Proceso de captación de Psicólogos.....	74
Figura 40. Captación de clientes.....	75
Figura 41. Proceso de distribución del servicio de psicoterapia.....	76
Figura 42. Beneficios sociales según el Régimen Laboral Especial	85
Figura 43. Organigrama del año 1 al 4 de la empresa Mente Sana	86
Figura 44. Organigrama del año seis de la empresa Mente Sana	86

1 INTRODUCCIÓN

Según Huarcaya Victoria (2020), “el aislamiento social ha incrementa problemas psicológicos y mentales, debido, a la falta de socialización ocasionando que los trastornos depresivos y ansiosos ocurran o empeoren”. A raíz del estado de emergencia nacional en el país, los ciudadanos se vieron obligados a estar en confinamiento, a quedarse en casa y no salir para evitar incrementar los contagios del Covid-19. Las familias han atravesado crisis emocionales debido al aislamiento forzoso, los padres de familia con niños pequeños han vivido situaciones tensas que han provocado ansiedad y frustración, ya que deben dividir su tiempo entre las labores del trabajo y los quehaceres del hogar. Los niños iniciaron las clases virtuales y esto trajo consigo una serie de actividades para sus padres, cuidarlos y velar porque presten atención a sus clases, innovar estrategias de aprendizajes y recrear actividades de entretenimiento. Asimismo, se ha generado problemas de convivencia, producto del aburrimiento, estrés, cansancio físico y mental de las personas.

Del mismo modo, al encontrarse en casa por mayor tiempo se han generado malos hábitos, como, por ejemplo, comer en exceso, dormir poco o no conciliar el sueño con facilidad. Al respecto, Cabrera (2020) sugiere que los efectos psicológicos negativos podrían ser duraderos, incluso hasta tres años después de la cuarentena por el virus (SARS).

Por ello, en el presente trabajo se presenta la idea de negocio Mente Sana como propuesta de solución al problema emocional de niños y la familia. Este plan de negocio está desarrollado de la siguiente manera: en el capítulo 2 se plantean los aspectos generales del negocio, en el capítulo 3 el planteamiento estratégico, en el capítulo 4 la investigación y validación de mercado, en el capítulo 5 el plan de marketing, en el capítulo 6 el plan de operación, en el capítulo 7 el plan organizacional y en el capítulo 8 el plan económico financiero.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea/nombre del negocio

La idea negocio “Mente Sana” brinda servicio psicológico para niños y padres de familia con problemas emocionales debido al aislamiento social por COVID-19.

Cabe indicar, que la idea de negocio es una propuesta de solución al problema de salud mental en niños debido al distanciamiento social; que no les permite desarrollar las actividades cotidianas y participar en acciones gratificantes y socializar con otros niños, lo cual, impactaría negativamente en la capacidad para regular con éxito, tanto en su comportamiento como en sus emociones, ya que en la etapa preescolar, los niños de 6 a 12 años podrían manifestar síntomas de problema emocional tales como mal humor, pesadillas, problemas de sueño o apetito, dolor de cabeza y barriga, apego excesivo y competencia por la atención de los padres en casa (Sánchez,2020).

2.2 Descripción del servicio a ofrecer

Se brindará los servicios previa diagnóstico del paciente, después el Psicólogo indicaran el tipo de plan de psicoterapia que requiere el paciente, para lo cual, se contará con terapia individual, terapia familiar y terapia grupal padres, los profesionales a cargo de la terapia son Psicólogos habilitados por el Colegio de Psicólogos del Perú que brindará las consultas y terapias a través de un aplicativo móvil con diseño accesible y amigable. Además, se hará seguimiento al paciente por medio del asistente virtual. En este sentido, la propuesta de valor del servicio consiste en brindar psicoterapia personalizado online, dotar de herramientas para resolución de conflictos derivados del comportamiento de los hijos y padres, y asistencia por WhatsApp del seguimiento de la psicoterapia.

El servicio está dirigido para el segmento de padres de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años de edad, que pertenecen al NSE A, B y C y residen en los distritos de Lima Norte y Lima Sur. Que padecen problemas emocionales y conflicto familiar que buscan ayuda en psicoterapia de resolución de conflictos entre padres de familia e hijos.

2.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo del proyecto “Mente Sana” está conformado por los siguientes profesionales:

Godoy Del Campo, Miluska Rebeca



Técnica en Administración Bancaria, en la actualidad estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración y Recursos Humanos en la UPC. Con experiencia laboral como Asistente de Siniestros en la empresa “Consejeros y Corredores de Seguros S.A” donde se encargaba de revisar los files de los seguros de desgravamen para que sean activados por las distintas aseguradoras (Rímac, Pacifico, Crecer) para cancelar las deudas correspondientes con las distintas entidades financieras. Profesional con habilidades de capacidad resolutive y escucha activa.

Hernández Flores, Martín



Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración y Recursos Humanos en la UPC, con amplia experiencia en el Sector Público y trayectoria profesional en diversas áreas tales como: Gestión administrativa, Atención al Ciudadano, Recursos Humanos, Fiscalización y otros. Con habilidades de comunicación y adaptación a diferentes ambientes de trabajo, con valores éticos firmemente establecidos, valora de manera primordial la humildad y la lealtad del ser humano, y considera de vital importancia el aprendizaje en equipo.

Huapaya Vargas, Daphne Daniela



Técnico superior de Hotelería y Turismo. Actualmente, está cursando en décimo ciclo de la carrera de Administración y Recursos Humanos en la UPC. Con experiencia en administración, proyectos y atención al cliente. Conocimientos en gestión de indicadores, control y reducción de costos, mejora continua, auditoría interna, administración y proyección de presupuestos. Habilidades de capacidad de trabajo en equipo, comunicación efectiva y cumplimiento de objetivos.

Maguiña León, Yessica Isabel Fátima



Profesional con especialización en Legislación Laboral y Gestión por Competencia en ISIL. Estudiante de décimo ciclo de Administración de Recursos Humanos en la UPC. Con amplia experiencia profesional de más de 5 años en gestión de recursos humanos. Actualmente, desempeña el cargo de Asistente de Recursos Humanos. Con vocación de servicio, orientación a los resultados, proactiva, responsable, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Yllescas Sebastian, Diana Alejandra



Técnica en Administración y Finanzas de ISIL, actualmente se encuentra cursando el décimo ciclo de la carrera de Administración y Recursos Humanos en la UPC. Cuenta con experiencia en servicio al cliente, ya que trabajó en el sector financiero por 3 años como asesora de servicios. Desde hace 6 años labora en el sector de educación organizando ceremonias de clausura para alumnos de postgrado, programación de horarios, pago a proveedores y atención de solicitudes. Es una persona organizada, responsable y eficiente desempeño en trabajo de equipo.

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

Político

Actualmente, en el plano político existe un clima de ingobernabilidad en el Perú que fue provocado por el ruido del supuesto fraude electoral sin pruebas, promovida por Keiko Fujimori tras perder en las elecciones presidenciales, además, por algunos medios de prensa parcializada generando en la derecha radical un intento de golpe, cuando asume Pedro Castillo, el cargo de presidente, la oposición pide la vacancia presidencial por el nombramiento del gabinete de ministros sin experiencia y investigados por apología al terrorismo, además, por influencia de Vladimir Cerrón en las decisiones del presidente Pedro Castillo, lo cual, no genera confianza en la inversión privada. (García, 2021)

Legal

En el Perú, se implementó políticas de Salud Mental según el Decreto Supremo N° 007-2020-SA, el cual, aprueba el Reglamento Ley N° 30947 y de Salud Mental, que refiere el fomento de estilos de vida activos y saludables mediante la intervención de programas de promoción de la salud, para la prevención de factores de riesgo de salud física y mental, promoviendo la actividad que favorezcan las relaciones interpersonales saludables en el entorno familiar, de pareja, educativos, recreativos y laborales de la comunidad (El Peruano, s.f.). Asimismo, la Resolución Ministerial N° 935-2018/MINSA el cual, aprueba el Documento Técnico de Lineamientos de Política Sectorial en Salud Mental. (MINSA, 2018) Y la Resolución Ministerial N° 186 -2020-MINSA que aprueba la Guía Técnica para el cuidado de la salud mental de la población afectada, familias y comunidad en el contexto del Covid-19. (MINSA, 2020)

También, en el marco legal peruano, existe la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales tiene la finalidad de garantizar la protección de los datos personales según previsto en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú. (El Peruano, 2013)

Por otro lado, el Art. 1764 del Código Civil, establece que “el contrato de locación de servicios es por escrito donde se especifica la identidad de las partes, los servicios a prestar, el plazo del contrato, los honorarios, entre otras condiciones”. El locador presta sus servicios en forma independiente desde su domicilio, por lo que percibe

honorarios por el monto y tiempo acordado con el contratista. Además, el locador no se considera en el sistema de remuneración porque no trabaja como subordinado o dependiente, por ello, no tiene derecho a los beneficios laborales. Según el artículo 1768 del Código Civil, el contrato de locación de servicios es por un plazo máximo de seis años para servicios profesionales, a partir del 2017, el locador solo emite recibo de honorarios electrónico, si el monto a cobrar supera S/ 1500 en la emisión de un recibo de honorarios estará afecto a la retención del 8% por Impuesto a la Renta de Cuarta Categoría según SUNAT. (Zavala, 2020)

Económico

El tipo de cambio en el país ha tenido un fuerte incremento llegando a S/ 4.10 que es consecuencia de la inestabilidad política y por la caída del precio del cobre en la exportación debido a la desaceleración de la economía de China; si el precio de este metal sube, generará mayor oferta, con ello, bajará el tipo de cambio. (Vega, 2021)

Según el informe del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) refiere que la tasa de crecimiento proyectado del PBI en el Perú se espera un 4.5% del 2022 al 2024, que sería posible por las exportaciones y el incremento de la demanda interna, control del contagio del virus por el avance de la inmunización contra el COVID-19 para que se normalice las actividades económicas en el país (MEF, 2021)

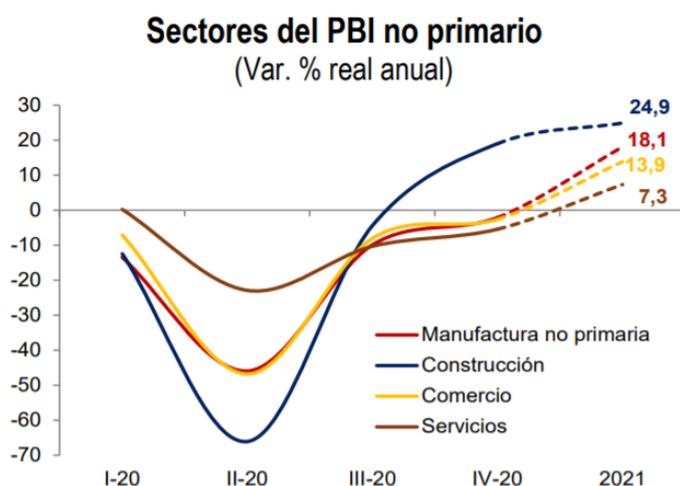


Figura 1. Sectores del PBI no primario del Perú, 2021.

Nota: Estimaciones de MEF, 2021; con información de INEI, BCRP

Demanda interna y PBI (Var. % real anual)							PBI por sectores (Var. % real anual)						
	Estructura % del PBI 2019	2021	2022	2023	2024	Promedio 2022-2024		Peso del año base 2007	2021	2022	2023	2024	Promedio 2022-2024
I. Demanda interna ¹	98,6	10,5	4,5	4,3	4,0	4,3	Agropecuario	6,0	1,8	3,8	4,0	4,0	3,9
1. Gasto privado	83,8	9,7	5,3	4,7	4,3	4,7	Agrícola	3,8	2,3	3,7	4,0	4,0	3,9
a. Consumo privado	65,7	7,8	4,6	4,4	4,0	4,4	Pecuario	2,2	1,0	4,0	4,0	4,0	4,0
b. Inversión privada	18,0	17,0	7,5	5,4	5,0	6,0	Pesca	0,7	7,4	2,0	2,2	3,2	2,5
2. Gasto público	16,0	12,6	0,3	2,3	2,5	1,7	Minería e hidrocarburos	14,4	9,7	8,5	3,5	2,8	4,9
a. Consumo público	11,4	10,2	-1,5	2,1	1,6	0,8	Minería metálica	12,1	10,8	9,1	3,8	3,2	5,4
b. Inversión pública	4,6	20,2	5,5	2,6	5,0	4,4	Hidrocarburos	2,2	3,3	4,8	1,8	0,0	2,2
II. Demanda externa neta							Manufactura	16,5	15,8	4,4	4,1	4,1	4,2
1. Exportaciones ²	23,9	11,8	7,3	5,3	5,0	5,9	Primaria	4,1	10,5	5,2	4,4	4,4	4,7
a. Tradicionales	14,6	11,8	6,4	3,7	3,6	4,6	No primaria	12,4	18,1	4,2	4,0	4,0	4,1
b. No tradicionales	6,0	9,9	7,6	7,2	7,0	7,3	Electricidad y agua	1,7	7,9	4,5	4,3	4,0	4,3
2. Importaciones ²	22,4	14,0	6,1	4,6	4,4	5,1	Construcción	5,1	24,9	5,7	4,9	4,9	5,2
III. PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5	Comercio	10,2	13,9	4,7	4,5	4,0	4,4
							Servicios	37,1	7,3	4,7	4,6	4,3	4,5
							PBI	100,0	10,0	4,8	4,5	4,2	4,5
							PBI primario	25,2	7,6	6,6	3,7	3,4	4,6
							PBI no primario ³	66,5	11,1	4,7	4,6	4,3	4,5

Figura 2. Proyecciones del crecimiento de la demanda interna y PBI del Perú, 2021-2024

Nota: Estimaciones de MEF, 2021 con información de BCRP, INEI.

Social-cultural

Según el Ministerio de Salud y Unicef en el estudio “La salud mental de niñas, niños y adolescentes en el contexto de la COVID-19” evidenciaron que tres de cada diez niñas y niños de 6 a 11 años presentan algún problema emocional, de atención y conducta, que representan un 32.5% de la población peruana, (MINSA, 2021, p. 15)

Tecnológico

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (ENEI) indicó que al cierre del 2020 el acceso al internet a través del celular es un 87, 7% de la población del Perú. De acuerdo, al área urbana de residencia en Lima Metropolitana, un 88.8% de la población de 6 a más años de edad acceden al internet por el celular. (INEI, 2021)

Por otro lado, el comercio electrónico en el Perú ha tenido un incremento de 5% anual en el 2020 en comparación al año anterior, además, el 40% de los negocios vende a través de E-commerce y la tasa de penetración del internet es 72,7% lo que indica un crecimiento acelerado de los negocios online según indica la Cámara. (Capece, 2021)

Cabe indicar, que la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología (Divindat) de la Policía indicó que hubo 1,188 denuncias de delitos cibernéticos en el primer trimestre del 2021 siendo los casos más recurrentes el fraude informático y a la suplantación de identidad. (El Peruano. 2021)

Demográfico. - Según la publicación de Promundo (2016) del total de varones “entre 15 y 59 años, el 57.9% son padres. Entre los 25 y 29 años casi la mitad de los varones ya son padres, y entre los 50 y 59 años casi la totalidad tiene hijos/as.”

De acuerdo, al informe estadístico de CPI (2021) en Lima Metropolitana existen 5,435.900 personas de 25 a 55 años y la población infantil de 6 a 12 años son 1,149.200.

Por otro lado, “el decano de la Facultad de Psicología de la Universidad San Marcos, Alberto Quintana Peña, indicó que existen 30 mil Psicólogos colegiados en el Perú” (Andina, 2021).

Global

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) debido al COVID-19 incrementó la demanda de los servicios de salud mental en la población mundial que sufre problemas de insomnio y ansiedad causado por el aislamiento, pérdida de ingresos, el duelo y miedo al contagio del virus. (OMS, 2020)

3.1.2. Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter (2007) refiere que las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes evidencian los indicios de la rentabilidad actual de un sector y reflejan una idea anticipada de la competencia para influir sobre ella a largo plazo. Lo cual, permite comprender que la estructura de un sector es clave para lograr un posicionamiento estratégico, además, definir estrategias para enfrentar las fuerzas competitivas, de esta manera, adaptarla para beneficio propio del negocio (p. 2).

Competidores actuales: Existe rivalidad alta

En Lima Metropolitana, debido al aislamiento social por el COVID-19 incrementó la presencia de clínicas en plataformas webs y redes sociales que brindan servicio de consulta psicológica y psicoterapia online y presencial con atención a niños y familia. Entre las marcas que compiten son: psicokids.pe, libera.pe, cognitiva.com y espaciovida.pe. Por lo tanto, se considera que la rivalidad entre competidores es alta.

Proveedores: Existe poder de negociación de intensidad media

Los principales proveedores para el negocio Mente Sana, son los servicios de los Psicólogos, el diseño y desarrollo del aplicativo móvil y web.

Respecto, a la contratación de Psicólogos será por “locación de servicios” trabajaran de 1 a 4 horas laborables por día mediante Recibo por Honorarios. Por ello, es importante conocer el mercado laboral de Psicólogos, al respecto, existen 30,000 mil Psicólogos inscritos en el

Colegio de Psicólogos del Perú que trabajan en hospitales, clínicas y consultorios propios que están interesados en obtener un ingreso extra por sus servicios (Andina, 2019). Por lo tanto, el poder de negociación de los Psicólogos es de intensidad media.

Por otro lado, existen muchos proveedores de diseño y desarrollo de aplicativo móvil y web en el mercado de Perú y extranjero con cotizaciones que se ajustan a la necesidad de cada proyecto y a precios negociables. Por lo tanto, el poder de negociación con estos proveedores es de intensidad baja.

Clientes: Existe poder de negociación de intensidad alta

Los clientes tienen alto poder de negociación porque pueden encontrar en el mercado otras propuestas de servicios de psicoterapia para niños y familias con atención presencial y online, entonces, tiene alternativas para escoger en función al precio y calidad de atención. Por ello, *Mente Sana* se enfocará en un segmento de cliente específico entregando una propuesta de servicio personalizado, amigable y accesible frente a sus competencias.

Servicios sustitutos: Representa una amenaza baja

Los servicios sustitutos del modelo de negocio *Mente Sana* son los servicios de psicología ofrecidos por Psicólogos independientes a través de las redes sociales, también, los servicios de apoyo psicológico gratuitos por teléfono de Unicef, Infosalud de Minsa, Gobierno Regional de Callao, universidades y ONGs que podrían satisfacer la necesidad del cliente en grado básico. Por ello, los servicios sustitutos es una amenaza baja para el modelo de negocio *Mente Sana* que brindará un servicio personalizado con estándar de calidad.

Competidores potenciales: Representa una amenaza alta

Los competidores potenciales con presencia en plataformas webs son psicokids.pe, libera.pe, cognitiva.com y espaciovida.pe que cuentan con capacidad operativa y económica para competir directamente con el modelo de negocio *Mente Sana*. Por lo tanto, representan una amenaza alta. Por eso, la empresa *Mente Sana* como estrategia de diferenciación brindará un servicio de psicoterapia personalizado con horario flexible a cargo de Psicólogos habilitados por el Colegio de Psicólogos del Perú, con seguimiento de la asistencia virtual durante el tratamiento, accesos a talleres y herramienta como audios y videos de apoyo autoguiado a través del App con estándares de calidad.

3.2 Análisis FODA

Después del análisis del equipo de trabajo, Pestel y Cinco Fuerzas de Porter se determinan las fortalezas y debilidades que tiene el proyecto *Mente Sana*. Y las amenazas externas a las que se enfrentará aplicando estrategias y las oportunidades que deberá aprovechar

implementando estrategias para lograr una participación del mercado y mantenerse competitivo.

Fortalezas:

- Equipo humano con experiencia en Administración, Recursos Humanos y Finanzas.
- Modelo de negocio escalable, innovador y accesible.
- Plataforma App-web intuitivo y fácil de usar.

Debilidades:

- Sin experiencia en servicio de Psicoterapia.
- La marca Mente Sana es nueva en el mercado
- Falta de conocimiento en gestión de negocio online.
- Falta el 40% de capital para el financiamiento del proyecto.

Oportunidades:

- Un 32.5% de la población de niños de 6 a 11 años necesitan atención psicológica debido al COVID-19.
- Proyección positiva del PBI.
- Crecimiento del comercio online.
- Ley de Salud Mental.
- Incremento de uso de internet por celular.

Amenazas:

- Incremento de fraude cibernético.
- Fluctuación del tipo de cambio del dólar.
- Ley de Protección de Datos Personales.
- Competencias potenciales.

Tabla 1
FODA cruzado de la empresa Mente Sana

	<p>Principales Oportunidades O1. Un 32.5% de la población de niños de 6 a 11 años necesitan atención psicológica debido al COVID-19. O2. Proyección positiva del PBI. O3. Crecimiento del comercio online. O4. Ley de Salud Mental. O5. Incremento de uso de internet por celular.</p>	<p>Principales Amenazas A1. Incremento de fraude cibernético. A2. Fluctuación del tipo de cambio del dólar. A3. Ley de Protección de Datos Personales. A4. Competencias potenciales.</p>
<p>Principales Fortalezas F1. Equipo humano con experiencia en Administración, Recursos Humanos y Finanzas. F2. Modelo de negocio escalable, innovador y accesible. F3. Plataforma App-web intuitivo y fácil de usar.</p>	<p>Estrategia FO(usar Fortalezas para aprovechar oportunidades) (F1; F2; F3; O1; O2; O4) Brindar el servicio de diagnóstico, terapia y talleres psicologicos para niños y padres de familia a través de un App facil de usar. (F3; O1; O3; O4) Desarrollar publicidad online intensiva comunicando la propuesta de valor del servicio psicológico dirigido al publico operativo.</p>	<p>Estrategia FA(usar Fortalezas para evitar amenazas) (F1; A2) Gestionar la compra de activos y contratación de servicios tercerizados en moneda Soles. (F2; A4) Implementar politicas de calidad alineados con la propuesta de valor del servicio psicológico para fidelizar al clinte. (F3; A1; A3) Integrar certificado SSL y mensajería incryptada en la plataforma App para garantizar transacciones seguras.</p>
<p>Principales Debilidades D1. Sin experiencia en servicio de Psicoterapia. D2. La marca Mente Sana es nueva en el mercado. D3. Falta de conocimiento en gestión de negocio online. D4. Falta el 40% de capital para el financiamiento del proyecto.</p>	<p>Estrategia DO(superar debilidades aprovechando oportunidades) (D1; O1; O4) Contratar Psicologos calificados por locación de servicios para brindar el servicio psicologico demandando por segmento de clientes. (D2; O3; O5) Realizar campañas de branding a través de Google Ad en plataformas donde interactua el publico operativo de la marca Mente Sana. (D3; D4; O1; O2) Elaborar un plan financiero rentable para conseguir un inversionista que financie el proyecto de negocio.</p>	<p>Estrategia DA(reducir debilidades y evitar amenazas) (D1; D2; D4; A4) Formar sociedad con una empresa del sector posicionada que aporte capital y conocimiento para llevar a cabo el negocio. (D3; A1; A3) Capacitar al personal de ventas y operaciones en comercio oline y control de calidad en las en transacciones electronicas a través de App.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3 Visión

Para el año 2026, ser una empresa líder a nivel nacional en el servicio de terapia psicológica online con atención personalizada, accesible y amigable enfocada en el bienestar de la salud mental de la familia.

3.4 Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio accesible a través de aplicativo móvil de fácil uso donde el cliente recibirá una atención personalizada y amigable basada en diagnóstico, terapia y taller psicológico para la resolución de conflictos en la familia.

3.5 Estrategia Genérica

Según Michael Porter (1986) la estrategia competitiva consiste en determinar estrategias defensivas u ofensivas para definir una posición en la industria para resistir de manera eficiente las cinco fuerzas competitivas, en base a ello, obtener un excelente beneficio sobre la inversión destinada al proyecto.

Para lograr un buen desempeño frente a la competencia en una industria existen tres estrategias genéricas: 1) liderazgo en costo, 2) diferenciación y 3) Enfoque o concentración.

En este sentido la empresa *Mente Sana* utilizará la estrategia genérica “diferenciación” según Michael Porter (2015) consiste en contar con ventaja competitivo que diferencie de la competencia lo que permite mantener leales a la marca que minimiza la sensibilidad del precio. Por lo tanto, disminuye el poder de negociación de los compradores ya que la competencia no dispone de alternativas similares.

Por lo tanto, la marca *Mente Sana* se enfocará en un mercado específico, utilizando la estrategia competitiva por diferenciación, ya que ofrecerá al cliente un servicio de diagnóstico, terapia y taller psicológico a través de aplicativo móvil comunicando la propuesta de valor que es un servicio personalizado, amigable y accesible para que los pacientes que son padres e hijos aprendan técnicas para manejar sus emociones y conductas para la resolución de conflictos en el hogar y lograr una convivencia saludable.

3.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa *Mente Sana* se determinan mediante la metodología SMART:

- Alcanzar un 20% de participación del mercado desarrollando la venta de servicios

psicológicos para la resolución de conflictos entre hijos y padres en un plazo de 5 años.

- Lograr una rentabilidad financiera mayor al 30% sobre el capital de la inversión que van a destinar los accionistas para el proyecto de negocio Mente Sana en un plazo de 5 años.
- Alcanzar un 95% de nivel de satisfacción de los clientes sobre nuestros servicios en base a encuestas trimestrales de post venta durante los 5 años.
- Mantener un equipo de colaboradores al 100% capacitados desarrollando tres capacitaciones anuales durante los 5 años.
- Implementar desde el primer año, las políticas de indicadores de calidad para alcanzar un 95% de eficiencia operativa en 5 años.
- Alcanzar un incremento de 3% anual en el crecimiento de las ventas de los servicios psicológicos a partir del segundo al quinto año.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Descripción de la metodología de validación del modelo de negocio

Para la validación del modelo de negocio *Mente Sana* se utilizó la metodología cualitativa partiendo del *Business Model Canvas* inicial y *Perfil del Cliente* inicial en base a investigaciones en fuentes secundarias, en el cual, se resumen los 9 bloques del modelo de negocio donde se identifican: el segmento de clientes, relaciones con los clientes, canales, propuesta de valor, actividades clave, socios clave, estructura de costos y flujo de ingresos. A partir, de este *Business Model Canvas* se plantean las hipótesis problema-cliente con la finalidad de validar las hipótesis problema-cliente realizando el experimento en un tamaño de muestra de 15 personas del segmento de cliente utilizando la entrevista a profundidad cuya métrica es el criterio mínimo de éxito igual 10/15. Una vez valida la hipótesis problema -cliente se define el Lienzo de Propuesta de Valor para plantear las hipótesis de solución para la validación del mercado, para lo cual, se utiliza como experimento tres publicaciones en Facebook y landing page, cuya métrica es una tasa de conversión mayor a 20%.

4.2 Experimentos de validación de problemas

El planteamiento del experimento de validación de problema inicia con el planteamiento de los nueve bloques del *Business Model Canvas* versión inicial que se grafica en la Figura 3, además, se define el perfil del cliente inicial en la Figura 4. A partir de ello, se plantean 9 hipótesis del problema en las tarjetas de prueba.

Business Model Canvas versión inicial

Consta del segmento de clientes que son padres de familia interesados en el bienestar mental de sus hijos entre 4 a 11 años, que viven en 3 distritos de los 8 que conforman la zona de Lima Norte que son Comas, San Martín de Porres y Los Olivos. Además, la propuesta de valor consiste en mejorar la calidad de vida familia del cliente al brindarle terapias psicológicas, que podrá acceder desde la comodidad de su casa a la consulta a través de videollamada, eligiendo un horario flexible, de acuerdo, a su disponibilidad de tiempo. De igual manera, la relación con clientes se realizará a través de asistencia por chat donde se brindará información acerca de los servicios, también, se absolverán dudas de los clientes, además, a través de la elección de categorías de la web, los clientes podrán consultar de los tipos de servicios. Por consiguiente, la atención al cliente será utilizando los canales como página web que tendrá información de los servicios y tipos de

suscripción para la adquisición del servicio, también, se utilizaran las redes sociales como Zoom y Team para la entrega del servicio al cliente. Las vías de ingresos se obtendrán por el pago de suscripciones, por la sesión personalizada de consulta psicológica y paquetes de sesiones de consultas y terapias psicológicas. Las actividades claves son gestionar las campañas de marketing, los servicios de psicoterapia y gestionar el óptimo funcionamiento de la web. Entre los recursos claves principales para el proyecto, se requiere financiamiento para el desarrollo del proyecto, base de datos de potenciales clientes, contar con recursos humanos calificados y activos tangibles e intangibles para las operaciones del negocio. Se consideran como socios claves a los proveedores del desarrollo de web, también, a los proveedores de servicios tercerizados de mantenimiento de la web y psicólogos. Asimismo, es importante considerar la estructura de costos fijos y variables, entre los costos fijos se tiene el gasto de alquiler de oficina, planilla de pago, campaña de publicidad online, luz, agua y dominio y mantenimiento web, y los costos variables corresponden al gasto por honorarios de Psicólogos y alquiler de servidor en la nube.

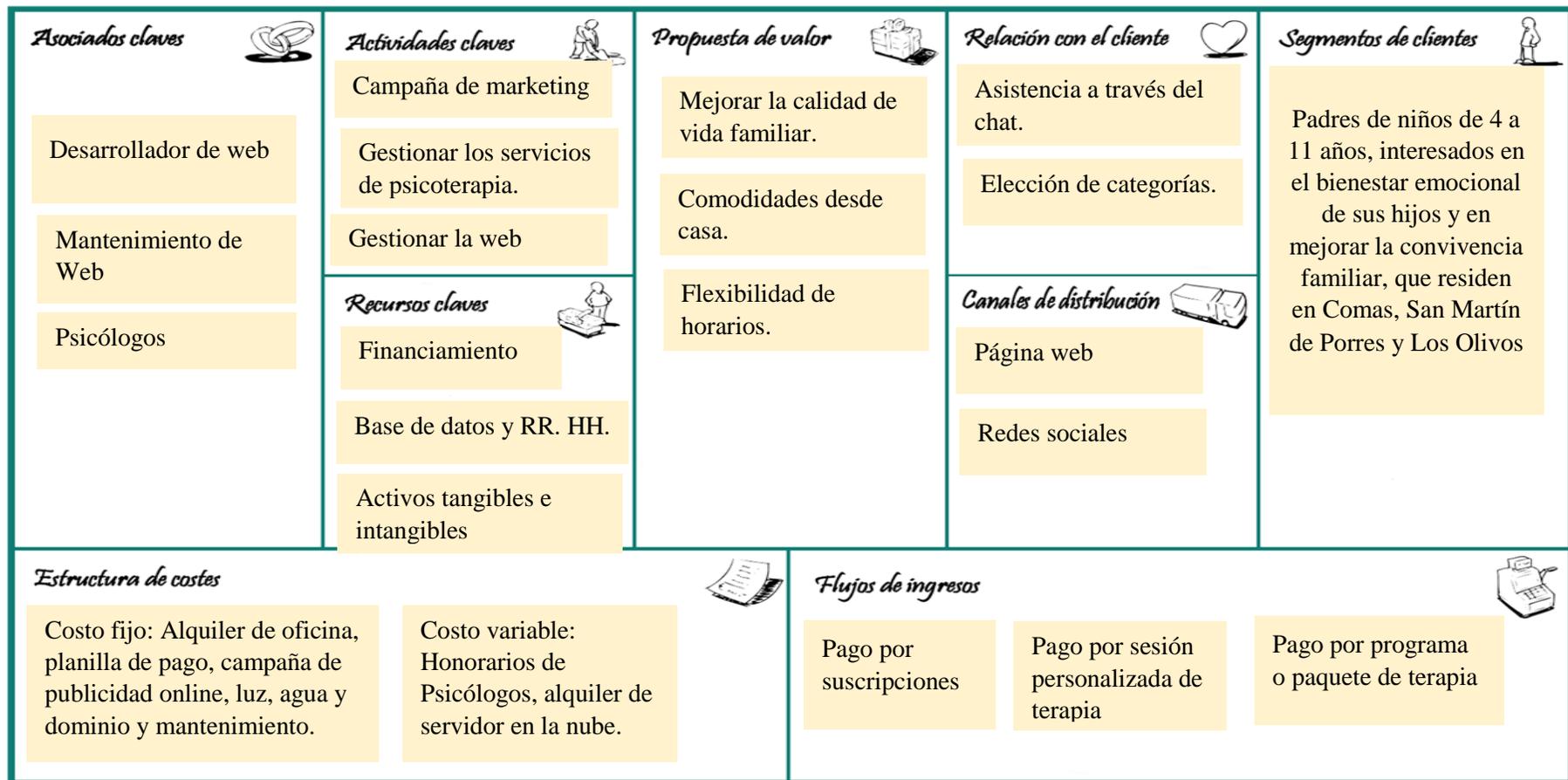


Figura 3. Business Model Canvas versión inicial del modelo de negocio Mente Sana

- **Perfil del cliente versión inicial**

El perfil del cliente versión inicial se define considerando tres contextos en el que se desenvuelven los padres de familias:

Primer Contexto: Rol de Padres. - Padres con hijos de entre 4 y 11 años, que se encuentran en casa realizando trabajo remoto un viernes por la tarde, luego de terminar su jornada laboral y antes de la cena.

Segundo Contexto: Rol Profesional. - María es una abogada laboralista y Juan administrador de una empresa familiar se encuentran trabajando desde casa un lunes por la mañana.

Tercer Contexto: Rol de Pareja. - Padres con hijos entre 4 y 11 años, que salen de casa un sábado por la noche, sin sus hijos.

De acuerdo, al análisis en los tres contextos, se define el perfil del cliente versión inicial para conocer el trabajo que realizaran y cuáles son sus frustraciones y alegrías, lo cual, se detalla en la Figura 5.



Figura 4. Perfil del cliente versión inicial

- **Planteamiento de las Hipótesis problema en las tarjetas de prueba**

A continuación, en las tarjetas de prueba se plantean 9 hipótesis problema del cliente.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 1: Administrar gastos del hogar.	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 Los padres de familia toman decisiones en conjunto para administrar los gastos del hogar.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar quien administrar los gastos del hogar.
 Coste de la prueba: [redacted]

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 Los padres de familia entrevistados nos confirmen que ambos administran los gastos del hogar.
 Tiempo necesario: [redacted]

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes que afirmen que ambos padres de familia administran los gastos del hogar.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 2: Atender las solicitudes del trabajo.	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 Los padres de familia se dan el tiempo necesario para atender las solicitudes del trabajo con normalidad.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar que los padres se den el tiempo necesario para atender las solicitudes del trabajo.
 Coste de la prueba: [redacted]

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 Los padres de familia entrevistados nos confirmen que pueden atender sus solicitudes laborales con normalidad.
 Tiempo necesario: [redacted]

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes confirmen que al menos uno de ellos, puede atender sus solicitudes laborales con normalidad.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 3: Estar atento a las necesidades de la pareja.	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 La pareja de esposos casi siempre está dispuesta a estar atenta a las necesidades de su pareja.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar si es verdad que le brindan atención a las necesidades de la pareja.
 Coste de la prueba: [redacted]

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 La pareja confirme que realiza sus actividades laborales y personales sin descuidar las necesidades de su pareja.
 Tiempo necesario: [redacted]

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes confirmen que al menos uno de ellos, presta atención a las necesidades de su pareja.

Figura 5. Hipótesis problema relacionado al trabajo del cliente

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 4: Falta de Organización	01/02/2021
Equipo 4	20:16:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Los padres de familia no tienen tiempo para organizarse entre sus actividades familiares, profesionales y laborales.

Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar si les falta organizarse o pueden manejar la situación como equipo.

Coste de la prueba: 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Que los padres de familia confirmen que realmente les falta el tiempo para poder organizarse o pueden manejar la situación como equipo.

Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS

Tenemos razón si

10 de 15 clientes confirman que pueden manejar la situación como equipo.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 5: Problemas de conducta de su hijo	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Los padres de familia perciben que sus hijos tienen problemas de conducta.

Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar si sus hijos tienen problemas de conducta.

Coste de la prueba: 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Los padres de familia entrevistados nos confirmen que perciben que sus hijos tienen problemas de conducta.

Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS

Tenemos razón si

10 de 15 clientes que afirmen que perciben que sus hijos tienen problemas de conducta.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 6: Mala conexión de internet	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Los hogares de los distritos de Los Olivos, Comas y SMP cuentan con mala conexión de internet.

Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar que cuenten con una mala o buena conexión de internet.

Coste de la prueba: 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️ 🗄️

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Los hogares de los distritos de Los Olivos, Comas y SMP cuenten con una mala conexión de internet.

Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS

Tenemos razón si

10 de 15 clientes que afirmen que cuentan con una mala conexión de internet para poder realizar sus actividades laborales.

Figura 6. Hipótesis problema relacionado a las frustraciones del cliente

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 7: Poder realizar otras actividades virtuales como cursos o asesorías.	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 Los padres de familia pueden realizar otras actividades virtuales como cursos o asesorías.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para verificar que pueden realizar otras actividades virtuales como cursos o asesorías. 📄 📄 📄 👍 👍 👍

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 Los padres de familia entrevistados nos confirmen que realizan otras actividades virtuales como cursos o asesorías.
 Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes que afirmen que realizan otras actividades virtuales como cursos o asesorías.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 8: No pierden tiempo en el tráfico	01/02/2021
Equipo 4	20:1:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 Los padres de familia valoran el tiempo que ya no pierden tiempo en el tráfico.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para verificar que valoran el tiempo que no pierden en el tráfico. Coste de la prueba: 📄 📄 📄 👍 👍 👍

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 Los padres de familia entrevistados nos confirmen que valoran no perder tiempo en el tráfico.
 Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes que afirmen que valoran no perder tiempo en el tráfico.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

Hipótesis 9: Educar mejor a sus hijos	01/02/2021
Equipo 4	20:10:00 min

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que [redacted]
 Los padres de familia desean brindarle una mejor educación para sus hijos debido a que realizan un acompañamiento diario.
 Decisiva: ▲ ▲ ▲

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos [redacted]
 15 entrevistas a profundidad a usuarios finales para comprobar que los padres buscan una mejor educación y un acompañamiento diario. 📄 📄 📄 👍 👍 👍

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos [redacted]
 Los padres de familia entrevistados nos confirmen que desean una mejor educación para sus hijos debido a que realizan un acompañamiento diario.
 Tiempo necesario: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si [redacted]
 10 de 15 clientes que afirmen que ambos padres de familia buscan la mejor educación para sus hijos y un acompañamiento diario.

Figura 7. Hipótesis problema relacionado a las alegrías del cliente

- **Entrevistas a profundidad**

Para validar las hipótesis problema del cliente, se desarrolla el experimento realizando la entrevista a profundidad a 15 personas que cumplen con el perfil del cliente donde el criterio mínimo es 10/15, quiere decir si 10 personas de los 15 entrevistados afirman la existencia del problema planteado en las hipótesis, se persevera con la idea de negocio.

A continuación, se presenta el cuestionario de la entrevista a profundidad y las tarjetas de aprendizaje con los resultados de las entrevistas.

Cuestionario de las preguntas para la entrevista a profundidad:

1. ¿Cómo es un día común con sus hijos?
2. Con que frecuencia conversa con sus hijos
3. Cuénteme ¿Cómo es un fin de semana en su familia?
4. ¿Cómo es un día cotidiano en su trabajo?
5. ¿Con qué frecuencia busca servicios que involucren a sus hijos?
6. Cuéntame sobre alguna actividad que realice con sus hijos
7. Usualmente ¿Quién toma las decisiones en el hogar?
8. ¿Cuál es el medio por el cuál usted se entera de los posibles servicios que desea adquirir?
9. ¿De qué manera usted ajusta su presupuesto a la hora de tomar un servicio?
10. ¿De qué manera optimiza su tiempo en su hogar y laboral?

- Validación de las hipótesis problema del cliente

A continuación, en las tarjetas de aprendizaje se detalla la validación de las 9 hipótesis problema del cliente:

The figure displays three learning cards from Strategyzer, each detailing the validation of a hypothesis related to a customer problem. Each card is structured into four steps: Hypothesis, Observation, Learning and Conclusions, and Decisions and Actions.

- Card 1: Administrar gastos del hogar**
 - PASO 1: HIPÓTESIS** Creíamos que Los padres de familia toman decisiones en conjunto para administrar los gastos del hogar.
 - PASO 2: OBSERVACIÓN** Observamos Según las entrevistas realizadas, efectivamente las decisiones sobre la administración del dinero se toman en conjunto como pareja.
 - PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES** A partir de ahí aprendimos que La validación de la hipótesis es real. Acción requerida: [checkmarks]
 - PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES** Por lo tanto, haremos Que nuestro servicio cuente con precios accesibles y amigables para que los padres de familia, en conjunto, pueda adquirirlo y estar conformes.
- Card 2: Atender las solicitudes del trabajo**
 - PASO 1: HIPÓTESIS** Creíamos que Los padres de familia se dan el tiempo necesario para atender las solicitudes del trabajo con normalidad.
 - PASO 2: OBSERVACIÓN** Observamos Según las entrevistas realizadas, que sí se dan el tiempo necesario para atender las solicitudes del trabajo con normalidad.
 - PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES** A partir de ahí aprendimos que La validación de la hipótesis es real. Acción requerida: [checkmarks]
 - PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES** Por lo tanto, haremos Que nuestro servicio cuente con horarios flexibles y con atenciones los fines de semana para que no interfieran con sus actividades cotidianas.
- Card 3: Estar atento a las necesidades de la pareja**
 - PASO 1: HIPÓTESIS** Creíamos que La pareja de esposos casi siempre está predispuesta a estar atenta a las necesidades de su pareja.
 - PASO 2: OBSERVACIÓN** Observamos Que según las entrevistas realizadas, la pareja siempre está atenta a las necesidades del otro, a pesar de sus actividades cotidianas.
 - PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES** A partir de ahí aprendimos que La validación de la hipótesis es real. Acción requerida: [checkmarks]
 - PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES** Por lo tanto, haremos Que nuestro servicio brinde paquetes familiares, invitando a la participación activa de la pareja

Figura 8. Validación de las hipótesis problema relacionado al trabajo del cliente

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Falta de Organización Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los padres de familia no tienen tiempo para organizarse entre sus actividades familiares, profesionales y laborales.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia sí tienen tiempo para organizarse entre sus diversas actividades. Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La validación de la hipótesis es falsa. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio se adapta a la disponibilidad de horario de los padres de familia.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Problemas de Conducta de su hijo Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los padres de familia perciben que sus hijos tienen problemas de conducta.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia manifiestan que sus hijos no tienen problemas de conducta. Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La validación de la hipótesis es falsa. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio ofrezca asesoría de reforzamiento de conducta y actividades familiares.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Mala conexión de Internet Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los hogares de los distritos de Los Olivos, Comas y SMP cuentan con mala conexión de internet.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia confirman que sí tienen mala conexión de internet. Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La validación de la hipótesis es verdadera. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio ofrezca la asesoría virtual por diversos medios como reuniones en whatsapp, instagram, zoom o google meet, de acuerdo a la accesibilidad de la familia.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Figura 9. Validación de las hipótesis problema relacionado a las frustraciones del cliente

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Poder realizar otras actividades virtuales como cursos o asesorías Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los padres de familia pueden realizar otras actividades virtuales como cursos o asesorías.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia confirman que si tienen tiempo para poder tomar algún curso o asesoría virtual. 👍 👍 👍

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La hipótesis es real. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio ofrezca asesorías virtuales en tiempo real, capacitaciones grabadas y paquetes didácticos.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

No pierden tiempo en el tráfico Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los padres de familia valoran que ya no pierdan tiempo en el tráfico.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia han invertido las horas de movilización y tráfico en compartir con sus hijos. 👍 👍 👍

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La hipótesis es real. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio se dicta de manera remota y virtual, no existe la necesidad de movilizarse.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Educar mejor a sus hijos Fecha del aprendizaje

Persona responsable

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Los padres de familia pueden brindarle una mejor educación para sus hijos debido a que realizan un acompañamiento diario.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Que según las entrevistas realizadas, los padres de familia pueden acompañar diariamente a sus hijos en la educación virtual que reciben. 👍 👍 👍

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

La hipótesis es real. Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Que nuestro servicio permita la participación de los padres en las asesorías que reciban sus hijos.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Figura 10. Validación de las hipótesis problema relacionado a las alegrías del cliente

4.3 Experimentos de validación de solución.

En la Figura 12, de acuerdo, a los resultados de la entrevista a profundidad se plantea la propuesta de valor versión inicial donde se definen los productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones de los clientes. A partir, de esta propuesta de valor se plantean las hipótesis de solución.

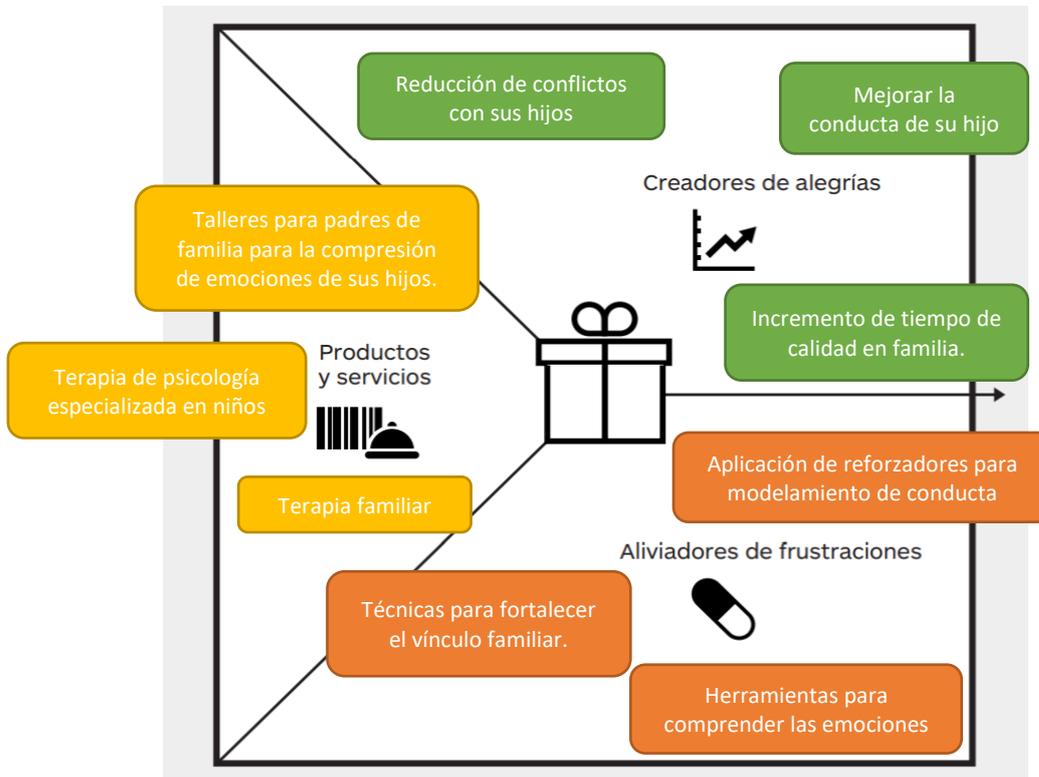


Figura 11. Propuesta de valor versión inicial

Hipótesis solución 1: Los consumidores finales buscan una alternativa digital, que contenga nuestra propuesta de valor, con la cual, puedan mejorar la comunicación familiar sin la necesidad de salir de casa.

Partiendo, de esta hipótesis se desarrolla el experimento de la validación de solución a través de la publicación en Facebook y landing page cuya métrica es que la tasa de conversión resulte mayor al 20%, para que se valide la propuesta de solución.

- **Publicación en Facebook**

Se realizaron dos publicaciones para validar la hipótesis 1 con un presupuesto de 20 soles. A continuación, se muestra las gráficas de los avisos en Facebook con sus respectivos resultados.



Figura 12. Primera publicación en Facebook

MenteSana
Publicado por Carolina Luey [?] · 13 de febrero · 🌐

¿No sabes como comunicarte con tus hijos/Familia?
Ingresa a nuestra web, déjanos tu correo y recibirás información de un servicio personalizado para ti y tu familia.
<http://mentesanaperu.pagedemo.co/...> Ver más

Estamos listos para escucharte
Ingresa tu email en:
<http://mentesanaperu.pagedemo.co/> y recibe información de nuestros servicios

✔️ Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido
Si promocionas esta publicación, se mostrará a más personas.

31 Personas alcanzadas 20 Interacciones [Promocionar publicación](#)

Rendimiento de tu publicación

31 Personas alcanzadas

10 Me gusta, comentarios y veces que se compartió ⓘ

10 Me gusta	10 En publicación	0 En contenido compartido
0 Comentarios	0 En publicación	0 En contenido compartido
0 Veces que se compartió	0 En publicación	0 En contenido compartido

10 Clics en publicaciones

3 Visualizaciones de fotos	7 Clics en el enlace ⓘ	0 Clics de otro tipo ⓘ
-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar publicación **0** Ocultar todas las publicaciones

0 Reportar como spam **0** Ya no me gusta esta página

Puede haber un retraso en las estadísticas del informe con respecto a los datos de las publicaciones.

Figura 13. Segunda publicación en Facebook

- **Publicación en landing page**

Se realizaron dos publicaciones en el landing page para validar la hipótesis solución 1.

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

Mejora la comunicación familiar con MenteSana

Ingresa tu email y recibe información de nuestros servicios

Correo electrónico

ENVIAR DATOS

Figura 14. Primera publicación en landing page

La primera publicación en la landing page muestra diseño amigable, que mediante imágenes se comunica la estabilidad familiar y la felicidad que los padres desean brindar a sus hijos, ya que el servicio principalmente se enfoca en mejorar la calidad de vida familiar de los clientes.

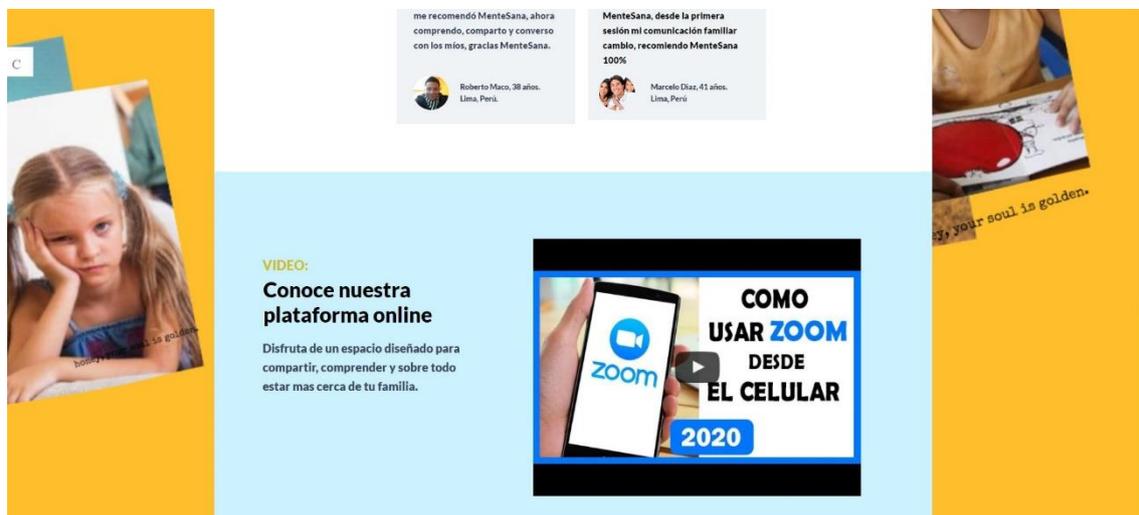


Figura 15. Segunda publicación en landing page

Se realizó una segunda publicación en landing page con la finalidad de lograr la tasa de conversión mayor a 20%, ya que no se consiguió este objetivo con la primera publicación, para ello, se cambió el diseño de la gráfica y se adicionó un video para que los clientes conozcan la plataforma online de Mente Sana. Además, en el formulario se solicitó únicamente el correo electrónico del usuario, con el fin de respetar la confidencialidad de la información personal y privacidad de los posibles clientes.

- **Resultados de la validación de la hipótesis solución 1.**

De acuerdo, a la métrica que se consiguió con las publicaciones en Facebook y landing page se muestran los resultados en la Figura 17.

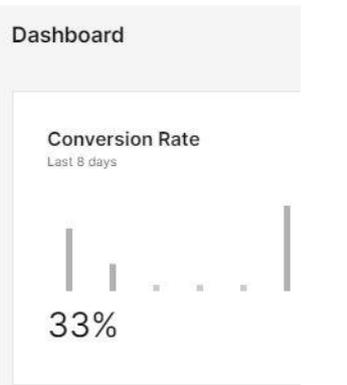
 <p>Visitors Last 8 days</p> <p>96</p>	 <p>Conversions Last 8 days</p> <p>32</p>	 <p>Dashboard</p> <p>Conversion Rate Last 8 days</p> <p>33%</p>
<p>96 visitas desde Facebook que dieron clic en el enlace de la landing page.</p>	<p>32 personas dejaron sus datos en el formulario de landing page.</p>	<p>Se consiguió una tasa de conversión de 33% que representa a los leads interesados en adquirir la propuesta de solución.</p>

Figura 16. Métrica del resultado de la publicación en landing page – hipótesis solución 1

Hipótesis solución 2: Los padres e hijos necesitan terapia psicológica y herramientas para resolución de conflictos derivados del comportamiento de los integrantes del hogar.

Para validar la hipótesis solución 2, se desarrolló el experimento mediante la publicación del anuncio en Facebook, que se realizó doce veces. El primer anuncio pagado se realizó del 26 al 31 de agosto por cuatro días con un presupuesto de S/ 20 y segunda se realizó del 2 al 6 de septiembre por cuatro días con un presupuesto de S/ 20 (Figura 18) con el enlace de la publicación de la landing page (Figura 19) donde se comunicó al cliente la propuesta de valor “psicoterapia para la resolución de conflictos en el hogar” y “cómo manejar los problemas de conducta en los hijos.”

La publicación fue dirigida al segmento de clientes que son padres de familia de 25 a 55 años con niños de 4 a 11 años y residen en los distritos de Lima Norte, que coinciden con intereses como: Psicológico, Psicoterapia, online, terapias cognitivo-conductuales, niños, terapia, taller, diagnóstico, problema mente cuerpo, terapias de conducta, comportamiento humano, software de app y bienestar, padres con hijos en la primera etapa escolar (6 y 8 años) y padres.

Charla virtual gratuita: "Psicoterapia para resolución de conflictos en el hogar" <http://unbouncepages.com/mente-sana/>

¿Cómo manejar los problemas de conducta en los hijos?



Psicoterapia personalizada

 924 001 014

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

Figura 17. Tercera publicación en Facebook

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

CHARLA VIRTUAL:
Psicoterapia para resolución de conflictos en el hogar.

REGÍSTRATE

Nombre

Correo

ENVIAR





Figura 18. Tercera publicación en landing page

- **Resultados de la validación de la hipótesis solución 2.**

En la Figura 20 se muestra los resultados de la primera publicación pagada en Facebook con duración de ocho días donde se obtuvo un alcance de 8,412 personas, 159 personas realizaron interacción con la publicación y 1481 personas dieron clic en el enlace de la publicación vinculada a la landing page.



Figura 19. Métrica de los resultados del Facebook

En la Figura 21, se muestra los resultados de la landing page de cuatro días de la publicación pagada del 26 al 31 de agosto, donde se observa que 75 personas visitaron la landing page, de los cuales, 19 dejaron sus datos en el formulario de contacto lo que dio una tasa de conversión de 25.33%.



Figura 20. Tasa de conversión obtenida en el día 4

En la Figura 22, se muestra los resultados de la landing page de cuatro días de la segunda publicación pagada del 2 al 6 de septiembre, donde se observa que 114 personas visitaron la landing page, de los cuales, se obtuvo 31 conversiones, que son la cantidad de personas

dejaron sus datos en el formulario de contacto, lo cual, generó una tasa de conversión de 27,19%.

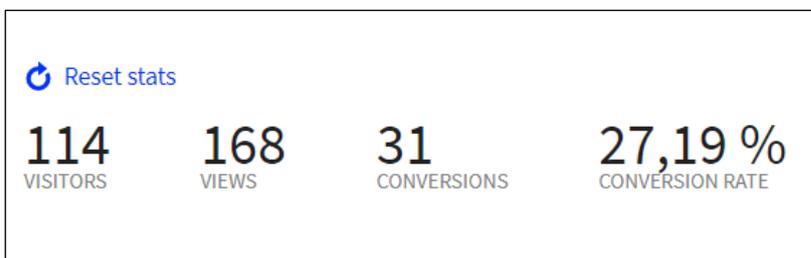


Figura 21. Tasa de conversión obtenida en el día 8 al finalizar la publicación

Esta tasa de conversión igual a 27.19% representa a los early adopters que son clientes que muestran interés en la propuesta de solución, por ello, registraron su nombre y correo en el formulario porque están interesados en los servicios psicológicos para satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, la propuesta de solución ha sido validada con una tasa de conversión 27.19% mayor al 20% del criterio mínimo de éxito requerido para perseverar con el modelo de negocio.

Hipótesis solución 3: Tipos de técnicas de terapias psicológicas online recomendados por los Psicólogos para la resolución de conflictos derivados del comportamiento de los hijos y padres.

Para validar la hipótesis solución 3, se desarrolló el experimento por juicio de expertos a través de entrevistas a profundidad realizadas a Psicólogos especializados en la atención de psicoterapia para niños y familia cuya métrica es haber recibido 6 entrevistas de los profesionales mencionados.

Los resultados obtenidos en este experimento permitieron mejorar los bloques: propuesta valor, asociados claves y flujos de ingresos del Business Model Canvas.

A continuación, se presenta el cuestionario de la entrevista a profundidad y las conclusiones que se elaboraron en base al análisis del resumen de las cinco entrevistas a los psicólogos (anexo 6.1).

- **Cuestionario de la entrevista a profundidad para Psicólogos**

Buenos días:

Soy estudiantes de la UPC, la presente entrevista es para conocer la situación de la salud mental de los padres e hijos de 4 a 11 años debido al aislamiento social por el COVID-19, además, para conocer qué técnicas recomienda para la resolución de conflictos entre padres e hijos.

Gracias por brindarnos su valioso tiempo para responder las preguntas de la entrevista que nos servirán para la elaboración de un trabajo de investigación con fines académicos.

Preguntas filtro:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Es especialista en terapia psicológica para niños y la familia?

Si la respuesta es “Si” continua con la entrevista.

Nro.	Preguntas de la entrevista a profundidad
1	¿Cómo afectó el aislamiento social en el comportamiento de los niños de 4 a 11 años y sus padres?
2	¿Qué tipo de problemas de comportamiento en padres e hijos de 4 a 11 años ha atendido con mayor frecuencia?
3	En estos tiempos de aislamiento social ¿Cómo ha ayudado a los pacientes “padres e hijos” para lograr una convivencia saludable?
4	Por lo general. ¿Qué incluye la terapia psicológica que brinda a un paciente de 4 a 11 años para resolver conflictos familiares?
5	Para obtener resultados óptimos en pacientes de 4 a 11 años con problemas de conducta. ¿Es suficiente seguir una terapia familiar o debería complementarse con talleres grupales y herramientas de autoayuda para padres?
6	De acuerdo, a su trayectoria profesional. ¿Cuáles son las técnicas de terapia psicológica que son efectivas para la resolución de conflictos derivados del comportamiento de hijos y padres?
7	¿Cuáles son las técnicas de terapia psicológica que se pueden realizar por medio online?
8	¿cuántas sesiones de terapia psicológica online recomienda para la resolución de conflictos en la familia?
9	En su tiempo libre ¿Estaría interesado (a) en brindar terapia psicológica para niños y la familia a través de un App con clientes citados?
10	¿Cuánto sería su honorario por cada hora de terapia psicológica?

- **Conclusiones de la validación de la hipótesis solución 3**

Los 6 psicólogos entrevistados tienen experiencia entre 5 a 13 años trabajando terapia psicológica en niños y familia. Todos coinciden que el aislamiento social afectó a los niños en el aspecto emocional estos cambios se reflejaron de manera física o conductual. Algunas de las emociones más frecuentes que mostraban los pacientes eran el miedo, enojo y frustración. Cabe indicar, los Psicólogos recomiendan que el padre de familia primero acuda al pediatra en caso de que los hijos muestren algún cambio físico o emocional (cansancio, falta de atención, sueño, entre otros) asimismo, además, antes de las sesiones de terapias psicológicas el paciente debe pasar por un diagnóstico psicológico, después se prescribe la cantidad sesiones y técnicas a usarse. Los profesionales indicaron para resolver conflictos en la familia, se trabaja con los niños el aspecto emocional y con los padres para explicarles sobre las conductas a las cuales se deben enfrentar y sobre los espacios que deben crear para conversar con los niños y validar sus emociones, son herramientas que se pueden utilizar para lograr una convivencia más saludable. Recomiendan que los niños lleven terapia individual, con ellos se trabaja con ludoterapia, que son relatos, cuentos, historias, videos donde puedan identificar ciertas situaciones y emociones para que puedan analizarlas de una mejor manera, también, las técnicas del semáforo o técnicas de relajación y, posteriormente, se les pueden brindar algunas estrategias para trabajar el tema conductual. Es importante que reciban terapia no solo los niños, sino también, los padres ya que no se puede lograr avanzar con la mejoría del hijo, si los padres no están comprometidos a trabajar en este aspecto terapéutico, ya que los resultados óptimos para los pacientes con problemas de conducta suelen verse mejor reflejados mediante terapias familiares. También, recomiendan trabajar la terapia familiar sistémica y grupal con los padres para la resolución de conflictos en casa, pero para trabajar el tema de conducta de los niños recomienda utilizar la terapia conductual, especialmente enfocado en habilidades sociales, también, técnicas de respiración mindfulness para trabajar el estrés, talleres para niños que pueden ser sobre autoestima, liderazgo, motivación o incluso clown. No recomiendan las herramientas de autoayuda, como los libros porque suelen jugar en contra al momento de aplicar la teoría en la práctica. Dentro de las técnicas de terapias más efectivas consideran primero la terapia cognitiva conductual, se continúa con la técnica de modificación de conducta y se refuerzan mediante un enfoque sistémico familiar. Entre las técnicas más usadas en este contexto de pandemia

suelen ser evaluaciones proyectivas con los dibujos, juegos online enfocados a la construcción de materiales según el problema identificado. También, es importante hacer un seguimiento cercano a través de WhatsApp para conocer los avances o dificultades que se van presentando. La frecuencia de las sesiones de terapias es entre 8 a 10 sesiones psicológicas, habitualmente entre 1 a 2 veces por semana, durante un promedio de 3 a 4 meses como mínimo. Todos los entrevistados indicaron que están interesados en trabajar en su tiempo libre brindando el servicio psicológico por medio del App, que les parece muy innovador y de fácil uso para el usuario, el precio que cobran por una sesión de 50 minutos es en promedio de 60 a 150 soles.

4.4 Modelo de negocio final (BMC y VPC)

El Business Model Canvas versión final, ha sido desarrollado según los resultados de la validación de los experimentos del problema y solución.

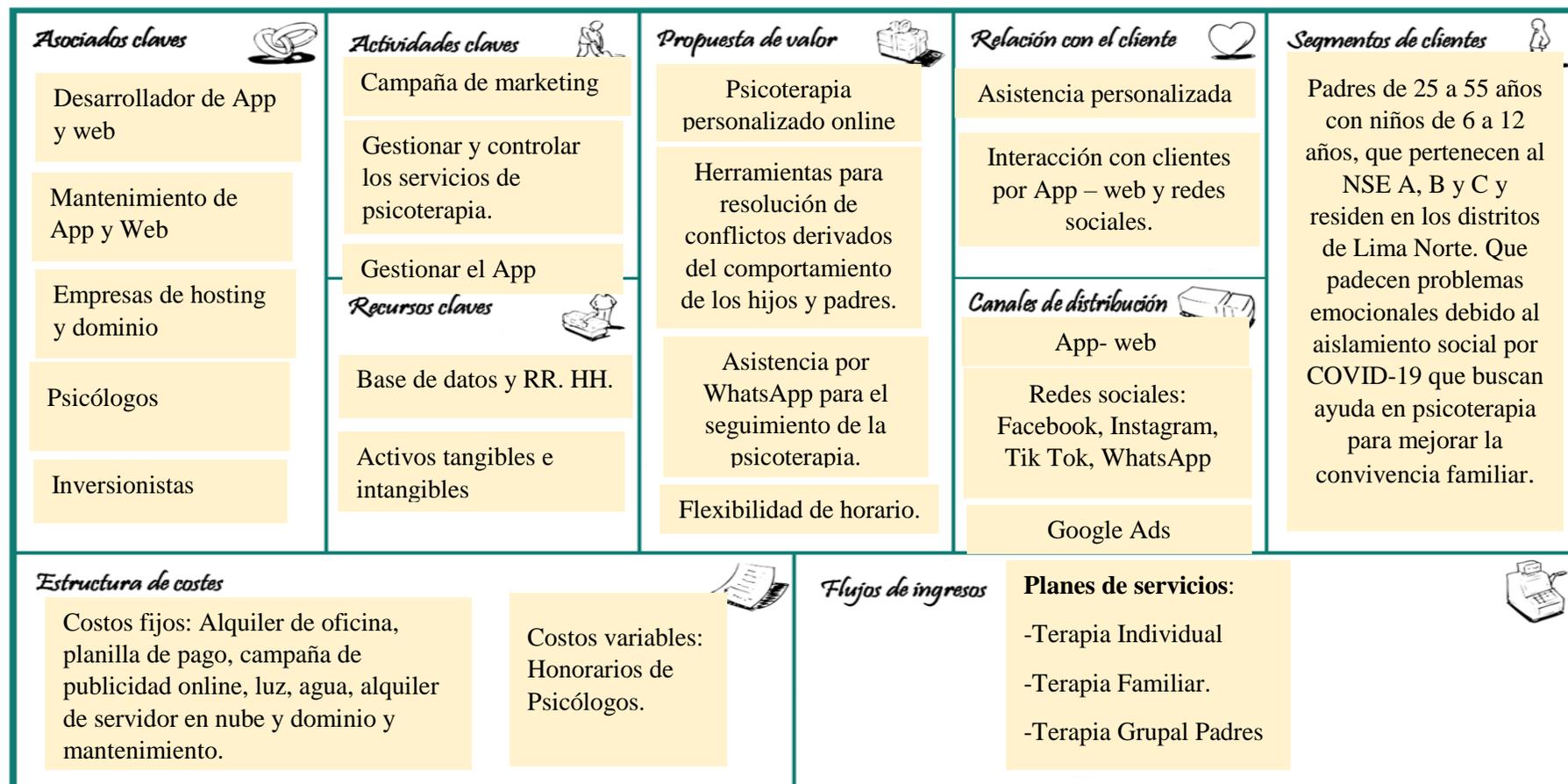


Figura 22. Business Model Canvas final del modelo de negocio Mente Sana

El Business Model Canvas final en relación con el Business Model Canvas inicial ha tenido algunas mejoras en base a los resultados obtenidos en los experimentos. En este sentido, el segmento de clientes son padres de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años de edad, que pertenecen al NSE A, B y C y residen en los distritos de Lima Norte. Que padecen problemas emocionales debido al aislamiento social por COVID-19 que buscan ayuda en psicoterapia para mejorar la convivencia familiar.

Además, la propuesta de valor consiste en brindar psicoterapia personalizada online, herramientas para resolución de conflictos derivados del comportamiento de los hijos y padres, además asistencia por WhatsApp para el seguimiento de la psicoterapia.

De igual manera, la relación con clientes se realizará a través de asistencia personalizada y flexibilidad de atención al cliente donde se brindará información acerca de los servicios, también, se absolverán dudas de los usuarios. Por consiguiente, la atención al cliente será utilizando los canales como App y web que tendrá información de los beneficios, precios y tipos de planes de servicios, también, se utilizarán las redes sociales para la campaña de publicidad del servicio y marca. Las vías de ingresos se obtendrán por el pago de los tres tipos de planes de servicios que son terapia individual, terapia familiar y talleres grupales.

Las actividades claves son gestionar las campañas de marketing, los servicios de psicoterapia y controlar el óptimo funcionamiento del App y la web. Entre los recursos claves principales para el proyecto, se requiere financiamiento para el desarrollo del proyecto, base de datos de potenciales clientes, contar con recursos humanos calificados y activos tangibles e intangibles para las operaciones del negocio. Se consideran como socios claves a los proveedores del desarrollo de App y web, también, a los proveedores de servicio tercerizado de mantenimiento del App y la web, y los servicios tercerizados de los psicólogos. Asimismo, es importante considerar la estructura de costos fijos y variables, entre los costos fijos se tiene el gasto de alquiler de oficina, planilla de pago, campaña de publicidad online, luz, agua y dominio y mantenimiento web, y los costos variables corresponden al gasto por honorarios de Psicólogos y alquiler de servidor en la nube.

- **Value Proposition Canvas (VPC)**

El Value Proposition Canvas se desarrolló, de acuerdo, a las conclusiones obtenidos en los experimentos de la validación de solució

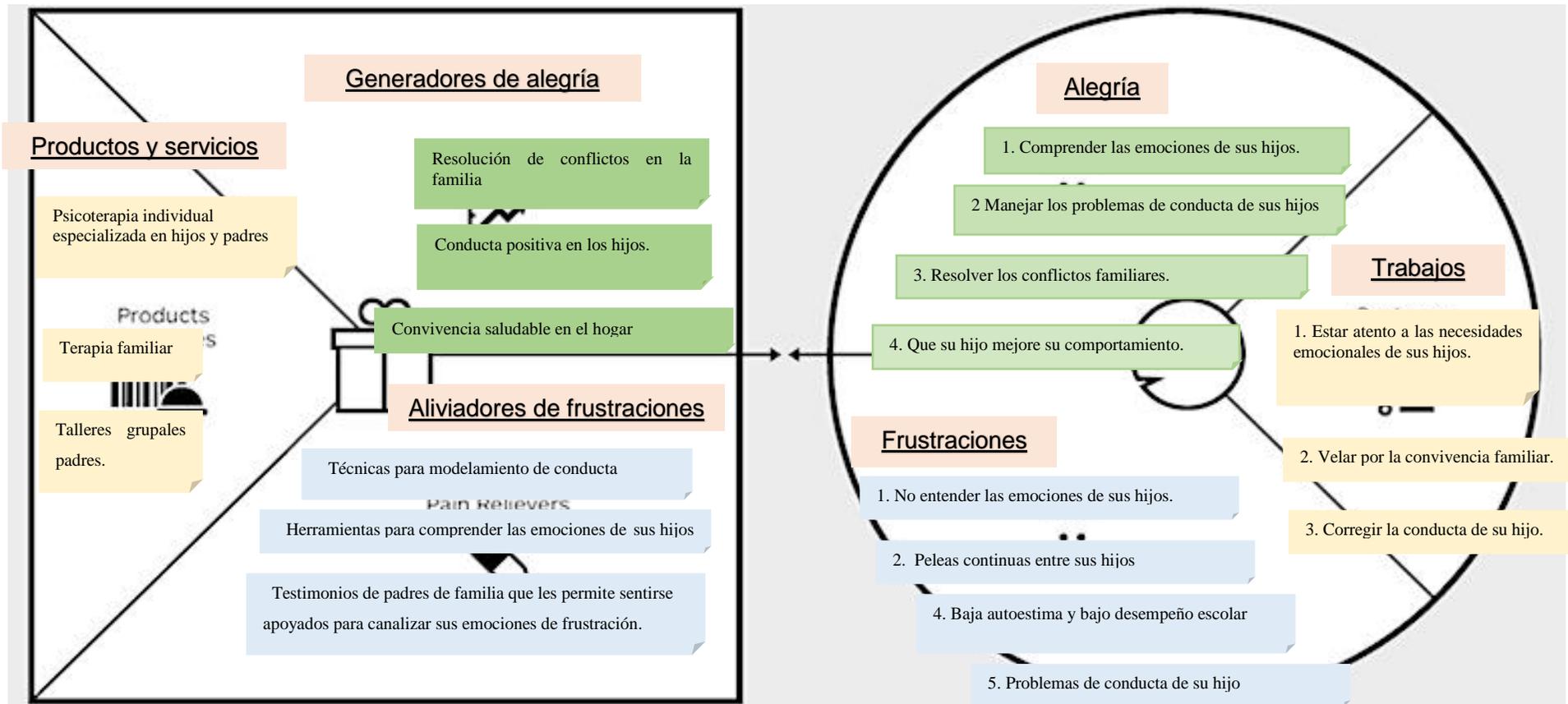


Figura 23. Value Proposición Canvas del negocio Mente Sana

4.5 Conclusiones de la validación del modelo de negocio.

Después de haber concluido con los experimentos de problema y solución, se validó el modelo negocio *Mente Sana*. A continuación, se mencionan las conclusiones obtenidas en la investigación:

- El modelo de negocio se validó con una tasa conversión de 27, 19% que es mayor al 20% del criterio mínimo de éxito para perseverar con la propuesta de solución. El 27.19% representa a los *early adopters* que son clientes que muestran interés en la propuesta de solución, por ello, registraron su nombre y correo en el formulario porque están interesados en los servicios psicológicos para satisfacer sus necesidades.
- El segmento de clientes que interactuaron con las publicaciones de Facebook y landing page valoran un servicio de psicoterapia personalizado para manejar los problemas de conducta de sus hijos y otros miembros del núcleo familiar, además, necesitan herramientas y técnicas para la resolución de conflictos familiares en el hogar.
- Los psicólogos especializados en terapia de niños y la familia recomiendan terapia individual para los hijos y miembros de la familia, además, terapias familiares y talleres grupales para padres de familia.
- Los psicólogos que participaron en la entrevista indicaron que las técnicas que se pueden utilizar en las terapias online son ludoterapia, técnicas de relajación y mindfulness para el estrés, técnica conductual enfocado en habilidades sociales, técnica sistémica para terapia familiar y grupal con los padres para la resolución de conflictos en casa.
- Los psicólogos indicaron que la frecuencia de las sesiones de terapias es entre 8 a 10 sesiones psicológicas, habitualmente entre 1 a 2 veces por semana, durante un promedio de 3 a 4 meses como mínimo. Además, están interesados en trabajar en su tiempo libre brindando el servicio psicológico por medio del App, este medio online les parece muy innovador y de fácil uso para el usuario, el precio que cobran por una sesión de 50 minutos es en promedio de 35 soles.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de la empresa Mente Sana están alineados a los objetivos estratégicos de ventas mediante la metodología SMART, lo cuales, se mencionan a continuación.

A corto plazo:

- Alcanzar un 20% de participación del mercado operativo desarrollando la venta del Plan Diagnóstico en los distritos de Lima Norte en el primer año.
- Lograr vender 286 unidades del Plan Individual, 171 de Plan Familiar y 57 del Plan Grupal Padres en los distritos de Lima Norte en el primer año.
- Conseguir 1000 seguidores de la marca Mente Sana en Facebook e Instagram en el primer año.
- Destinar el 2% de la venta anual para el prelanzamiento de la marca y App, un mes antes del inicio de las ventas en el primer año.
- Destinar un 8% de la venta anual para las campañas de publicidad en el primer año.

A mediano plazo:

- Alcanzar el 2% y 3% de crecimiento en ventas de los planes de psicoterapia en los distritos de Lima Norte en el segundo y tercer año respectivamente.
- Incrementar a 1500 y 2000 seguidores de la marca Mente Sana en Facebook e Instagram en el en el segundo y tercer año respectivamente.
- Disminuir en 1% anual el presupuesto de las campañas de publicidad en el segundo y tercer año.

A largo plazo:

- Alcanzar el 4% y 5% de crecimiento en ventas de los planes de psicoterapia atendiendo el mercado de Lima Norte e ingresando al mercado de Lima Sur en el cuarto y quinto año respectivamente.
- Incrementar a 2700 y 3500 seguidores de la marca Mente Sana en Facebook e Instagram en el en el cuarto y quinto año respectivamente.
- Disminuir en 1% anual el presupuesto de las campañas de publicidad en el cuarto y quinto año.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Para hallar el tamaño de mercado total se considera la cantidad de hogares de Lima Metropolitana compuesto por padres de familia de 25 a 59 años con hijos de 6 a 12 años que presentan problemas emocionales que pertenecen al NSE A, B y C.

Según CPI (2021) la cantidad de hogares en Lima Metropolitana es 2,801,000, de esta cantidad total, el 69.2% de hogares pertenecen al NSE A, B y C donde un 45, 8% son padres de familia de 25 a 55 años y el 9.5% son niños de 6 a 12 años de edad. Además, un 32.5% de niños de 6 a 11 años presentan algún problema emocional de atención y conducta debido al aislamiento social por COVID – 19 (MINSa, 2021, p. 15).

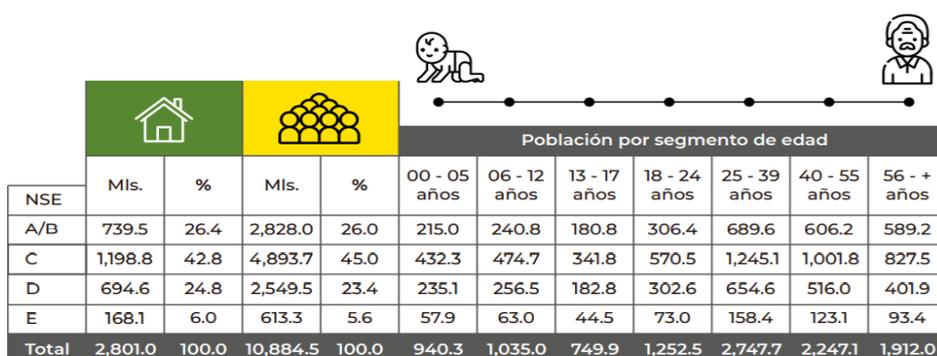


Figura 24. Hogares y población por segmentos de edad y NSE

Nota: Datos estadísticos elaborado por CPI, 2021.

En base a estos datos estadísticos se procede a calcular el tamaño de mercado total en la siguiente Tabla 2:

Tabla 2

Tamaño de mercado total

Características del segmento	Cantidad
Hogares en Lima Metropolitana	2,801,000
69.2% de hogares pertenecen al NSE A, B y C de Lima Metropolitana	1,941,093
45, 8% son padres de familia de 25 a 55 años	889,021
9.5% son niños de 6 a 12 años de edad	84,457
32.5% de niños presentan problemas emocionales	27,449
Tamaño de mercado total	27,449

Fuente: Elaboración propia

Según la estimación presentada en la Tabla 2, el tamaño de mercado total es 27,449 hogares conformados por padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años que presentan problemas emocionales y pertenecen al NSE A, B y C de Lima Metropolitana.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Partiendo del tamaño de mercado total, se procede a calcular el tamaño de mercado disponible considerando los datos estadísticos de INEI (2021) que indica un 88,8% de niños de 6 a más años de edad acceden al internet por el celular, además, los datos estadísticos de CPI (2021) que refiere un 25,8% de hogares están ubicados en Lima Norte y un 17,3% están en Lima Sur.

En base a estos datos estadísticos se procede a calcular el tamaño de mercado disponible en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3
Tamaño de mercado disponible

Características del segmento	Cantidad
Tamaño de mercado total	27,449
88.8% de niños de 6 a más años de edad acceden al internet por el celular.	24,374
25.8% de hogares estan en Lima Norte	6,289
17.3% de hogares estan en Lima Sur	4,217
Tamaño de mercado disponible	10,505

Fuente: Elaboración propia

Según la estimación presentada en la Tabla 3, el tamaño de mercado disponible es 10,505 hogares conformados por padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años que presentan problemas emocionales y pertenecen al NSE A, B y C que residen en los distritos Lima Norte y Lima Sur de Lima Metropolitana.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo

Para calcular el tamaño de operativo se considera el 27.19% del mercado disponible, ya que, al realizar la validación de la propuesta de solución en el mercado, se confirmó que un 27.19% de clientes son early adopters, que son los interesados en los servicios psicológicos de Mente Sana.

Tabla 4
Tamaño de mercado operativo

Características del segmento	Cantidad
Tamaño de mercado disponible	10,505
27.19% son early adopters (tasa de conversión)	2,856
Tamaño de mercado operativo	2,856

Fuente: Elaboración propia

Según la estimación presentada en la Tabla 4, el tamaño de mercado operativo es 2,856 hogares conformados por padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años que presentan problemas emocionales y pertenecen al NSE A, B y C que residen en los distritos Lima Norte y Lima Sur de Lima Metropolitana, que están interesados en los servicios de psicoterapia de la empresa *Mente Sana*.

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Para el caso de estudio, el potencial de crecimiento del mercado está calculado en base al crecimiento de la población peruana de 6 a 12 años y porcentaje de niños con problemas emocionales debido al COVID-19 y la expansión de la empresa *Mente Sana* hacia el mercado de Lima Sur de Lima Metropolitana.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la tasa de crecimiento promedio es 2.1% de la población peruana de niños de 6 a 12 años de edad para el periodo 2020 al 2025 (INEI, s.f.).

Cabe indicar, el Instituto Nacional de Salud Mental realizó el Estudio Epidemiológico de Salud Mental en niños y adolescente de Lima Metropolitana y Callo donde evidenciaron que un 20,5% de niños menores de 10 años tenían trastorno emocional (INSM, 2012). Después, el Ministerio de Salud y Unicef realizaron otro estudio en el 2020 donde indicaron que un 32.5% de niños de 6 a 11 años en el contexto de la COVID- 19 presentan algún problema emocional de atención y conducta (MINSa, 2021, p. 15). Lo cual, evidencia que en 8 años incrementó en un 12% la cantidad de niños con problema emocional y de conducta, esto indica que el crecimiento promedio anual es de 1.5%.

En base a estos indicadores, se determina que el potencial de crecimiento del mercado en promedio es 2% anual para el proyecto de *Mente Sana*.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación (buyer persona de cada perfil atendido)

La segmentación consiste en identificar a un grupo de consumidores que comparten necesidades comunes que los diferencian de otros segmentos. En este sentido, se utilizará “la estrategia de segmentación concentrada” lo cual, consiste en seleccionar un solo segmento para enfocar las estrategias de marketing mix, ya que permite desarrollar una campaña de publicidad efectiva con poco presupuesto al enfocarse en un solo segmento (Mañez, 2018).

Sánchez (s.f.) refiere que buyer personas son representaciones simuladas del mercado objetivo que permite comprender mejor a los clientes potenciales para plasmar un contenido que interactúe con sus necesidades específicas, comportamiento y preocupaciones (p. 3).

Utilizando las siguientes variables de segmentación se identifica el perfil de las buyer personas del servicio de psicoterapia de la marca Mente Sana:

Variables demográficas. – Hombres y mujeres de 25 a 55 años que son padres de familia de niños de 6 a 12 años en edad escolar.

Variables geográficas. – Residen en la zona de Lima Norte constituido por los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres, además, en la zona de Lima Sur constituido por los distritos de Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo de Lima Metropolitana (CPI, 2021).

Variables psicográficas. – Permite conocer los rasgos psicológicos de los clientes y consumidores para identificar sus necesidades específicas. Por ello, analizar al detalle los rasgos psicológicos se divide el segmento clientes por género y rango de edades, de la siguiente manera:

- Según el estudio “Peruano Pingüino” realizado por Ipsos (2019) los Padres de 25 a 55 años, son hombre que además de trabajar, están involucrados tanto en la gestión del hogar, decisiones de compra y consumo, así como la crianza, vida educativa y social de los hijos. Cuentan con estudios superiores, prefieren realizar compras por medio digital, juegan con los niños, escuchan música, miran TV y hacen ejercicios. De acuerdo, al estilo de vida son sofisticados que pertenecen al NSE A, B

y C son modernos, liberales y cosmopolitas, son innovadores en el consumo, les importa mucho el estatus (Arellano, s.f.).

- Según el estudio Perfil de la Mujer Peruana, Perú Urbano elaborado por Ipsos (2019) las madres de 25 a 55 años son jefes y gestoras del hogar, además, cuentan con empleo principalmente del NSE A y B o tienen negocio propio, le gusta utilizar tecnología a la vanguardia, tienen alto poder de decisión sobre el lugar de compra, selección de servicios y crianza de sus hijos. Consideran que el padre es capaz de criar a sus hijos como si estuviera junto a la madre. De acuerdo, al estilo de vida son sofisticadas y moderna en ideas y actitudes, disfrutan descansando en casa escuchando música, viendo TV y navegando en internet (Arellano, s.f.).
- Según Kantar TNS un 36% de los niños y las niñas consumen videos en internet a diario, los videos preferidos son de contenidos graciosos, bromas o challenges. Además, a partir de los 7 años tiene capacidad de tomar decisiones y elegir que le gusta y que no (Tello, 2019).

Variables de comportamiento. – Según el estudio “Peruano Pingüino” realizado por Ipsos (2019) al 80% de padres les gusta probar nuevos productos, un 68% pagaría más por un mejor servicio y prefieren la promoción 2 X 1 ya que consideran que más atractivo.

Y según el estudio Perfil de la Mujer Peruana, Perú Urbano elaborado por Ipsos (2019) las madres del NSE A, B y C se sienten motivadas a realizar las compras cuando les ofrecen promociones 2 x 1, vales de compra y tarjetas de descuentos, además, valoran la experiencia de compra, le gusta probar nuevos servicios y productos, consideran que la marca es importante en la decisión de compra.

5.3.2 Posicionamiento

Posicionamiento es ocupar un lugar privilegiado en mente de su cliente, lo cual, significa diferenciarse de la competencia en la mente del consumidor, es ser la única en la que el consumidor deposite su confianza y su dinero para resolver sus problemas. En este sentido, la empresa aplicará la estrategia de posicionamiento por ventaja diferencial por los beneficios diferenciales que ofrece al cliente, las cuales son:

- Resolución de conflictos en la familia
- Conducta positiva en los hijos.
- Convivencia saludable en el hogar

Por lo tanto, para el posicionamiento de la marca Mente Sana en el mercado operativo, se comunicará el eslogan “Te acompaña en la convivencia feliz con tus niños”



Figura 25. Marca y eslogan

5.3.3 Lanzamiento del servicio

El lanzamiento del servicio de psicoterapia Mente Sana se desarrollará de la siguiente manera:

Se hará una campaña de prelanzamiento un mes antes al inicio de las ventas del servicio de psicoterapia.

Estrategia de contenidos

Se publicará videos en Tik Tok y Facebook comunicando la propuesta de valor de los servicios, 20% de descuento en psicoterapia con stock limitado y la descarga gratuita del App.

Estrategia de Influencer

Se contratará un influencer Karen Schwarz posicionada en el segmento de hogar que influye en las madres de familia, recomienda productos y servicios para la familia. Se desarrollará campaña de recomendación del servicio y promociones 2 x 1 de los planes de servicios: Terapia Individual, Terapia Familiar y Terapia Grupal Padres. La campaña de publicidad será a través de redes sociales Facebook e Instagram con vinculo dirigido a la App de Mente Sana donde el cliente elegirá el tipo de plan de servicio, fecha y horario de la consulta, realizar el pago y confirmar el pedido.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto /servicio

Mente Sana desarrollará la “estrategia de diferenciación de servicios” para mantenerse competitiva en el mercado. Para ello, se realiza un análisis de los beneficios que ofrece Mente Sana frente a su competencia Psicokids.

Tabla 5

Beneficios del servicio de Mente Sana versus competencias Psicokids

Servicios de Mente Sana	Servicios de Psicokids
<ul style="list-style-type: none">• Servicio de psicoterapia especializado en niños de 6 a 12 años y padres de familia.• Flexibilidad de horario 24/7 para reservar cita y realizar el pago a través del App.• Disponibilidad de atención del Psicólogo de L – D / 7am - 11: 00pm• Diagnóstico y planes de terapia programados para compra desde el App.• Tres tipos de planes de terapia.• Diagnóstico y terapias por videollamada a través de App propio.• Atención al cliente con respuesta automatizada por chat y WhatsApp.• Historial clínico y receta online.• Asistencia al usuario por WhatsApp.• Psicólogos especializados en terapia cognitiva conductual, ludoterapia, sistémica y mindfulness.	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de psicoterapia para niños, adolescentes y adultos.• Reserva de cita por teléfono y web según disponibilidad.• Pago por transferencia interbancaria.• Disponibilidad de atención del Psicólogo de L – V/ 1:00 pm – 6:00 pm.• Diagnóstico y terapia según disponibilidad de atención.• Sólo indica consultas y terapia.• Diagnóstico presencial.• Terapia presencial o por zoom.• Atención al cliente no responde por WhatsApp y chat.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Diseño de producto/servicio

El diseño del servicio consiste en definir las características del servicio de psicoterapia que cumplan en satisfacer las necesidades del cliente. ofrecido al cliente.

Por ello, el diseño de los planes de psicoterapia ha sido validado en 20 expertos psicólogos en terapias para niños y familia, quienes recomendaron para brindar un servicio de calidad,

primero el paciente debe pasar por una consulta de diagnóstico de evaluación, después se prescribe la terapia según la necesidad del paciente. También, indicaron que las terapias son entre 8 a 10 sesiones psicológicas, habitualmente entre 1 a 2 veces por semana.

Asimismo, se validó el diseño de los planes de psicoterapia en 11 padres de familia que cumplen con el perfil del segmento de clientes, donde 9 padres indicaron estar de acuerdo en recibir el diagnóstico de evaluación con el psicólogo antes de las terapias. Asimismo, 9 padres indicaron que están interesados en comprar el Plan Terapia Individual, 7 padres están interesados en comprar el Plan de Terapia Familiar y 5 padres están interesados en comprar el Plan de Terapia de Padres.

En base, a la validación se define las características del diseño de los cuatro tipos de planes de psicoterapia que se describe a continuación:

Tabla 6

Diseño de los tipos de planes de psicoterapia de Mente Sana

Plan Diagnóstico / 6 sesiones
La cita está configurada en la App con 1 hora de anticipación, de acuerdo, a la disponibilidad del Psicólogo.
Características del servicio:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal ▪ El Psicólogo crea la historia clínica del paciente. ▪ En 4 sesiones realiza el diagnóstico y evaluación al niño. ▪ En la 5ta sesión evalúa a los padres. ▪ En la 6ta sesión el psicólogo informa sobre los resultados del diagnóstico al padre y emite la orden para la sesión de terapia que necesita su niño y/o familia.
Plan de Terapia Individual / 8 sesiones
La cita está configurada en la App con 1 hora de anticipación, de acuerdo, a la disponibilidad del Psicólogo.
Características del servicio:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal ▪ Es para paciente que ya tiene historia clínica. ▪ Solo pacientes con diagnóstico previo.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesión personalizada solo para el niño o padres de familia. ▪ Aplicación de técnicas de terapias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ludoterapia ✓ Terapia Cognitiva conductual ✓ Terapia mindfulness. ▪ Asistente virtual diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.
Plan de Terapia Familiar / 8 sesiones
La cita está configurada en la App con 1 hora de anticipación, de acuerdo, a la disponibilidad del Psicólogo.
Características del servicio:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal ▪ Es para paciente que ya tiene historia clínica. ▪ Solo pacientes con diagnóstico previo. ▪ 4 sesiones donde participa solo el niño y padres ▪ 4 sesiones donde participan el niño, los padres y hermanos del niño. ▪ Técnicas de terapias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Terapia Cognitiva conductual ✓ Terapia mindfulness. ✓ Terapia sistémica. ▪ Asistente virtual diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.
Plan de Terapia Grupal de Padres / 2 sesiones
La cita está configurada en la App con 1 semana de anticipación, de acuerdo, a la disponibilidad del Psicólogo.
Características del servicio:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 sesiones de 50 minutos cada una / 1 sesión semanal ▪ Es para paciente que ya tiene historia clínica. ▪ Sesión de 8 padres de familia ▪ Por familia participan de uno a dos personas (mamá y papá) ▪ Terapia grupal de entrenamiento: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo del comportamiento de los niños ✓ Crianza de hijos ✓ Gestión de emociones

✓ Problemas de conducta en los niños.

- Asistente virtual diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.

Fuente: Elaboración propia

También, para brindar la mejor experiencia de atención al cliente se contará con el diseño de una web y App con funcionalidades y herramientas de fácil uso e intuitiva, lo cual, se describe en el punto 5.5.1 Identidad online del presente trabajo.

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para determinar que estrategia de precios es la más conveniente para el servicio de psicoterapia de Mente Sana, primero se analiza el costo unitario y los precios de mercado.

Costo unitario del servicio de psicoterapia

En la entrevista realizada a expertos psicólogos en tratamientos de niños y familia, ellos recomendaron para brindar un servicio de calidad, primero el paciente debe pasar por una consulta de diagnóstico, después se prescribe la terapia según la necesidad del paciente. También, indicaron que las terapias son entre 8 a 10 sesiones psicológicas, habitualmente entre 1 a 2 veces por semana. Asimismo, están interesados en trabajar con Mente Sana en base a un honorario promedio de S/ 35 por cada sesión de 50 minutos por terapias de 6 a 8 sesiones por cada paciente. Por ello, para el cálculo del costo unitario de los planes de psicoterapia se considera como costo variable el honorario de psicólogo por 50 minutos cuyo valor es S/ 35.

Además, la atención del servicio psicológico se brindará a través del App, y la web se utilizará como medio de información y promocional. Por ello, se considera como costo fijo el alquiler de hosting cloud, y dominio para web y app, y el servicio de mantenimiento tecnológico, cuyo costo fijo anual ha sido distribuido entre los 4 planes en base a la mayor participación de la demanda, lo cual, fue validado en el segmento de clientes, por ello, se determina que el Plan Diagnóstico tendrá un 55% participación, el Plan de Terapia Individual tendrá un 21% , el Plan de Terapia Familiar 16% y el Plan de Terapia Grupal Padres 8% de participación del costo fijo anual.

Considerando los datos mencionados, se elabora la estructura del costo unitario sin IGV de cada tipo de plan de psicoterapia online.

Tabla 7

Costo Unitario de los 4 tipos de planes de psicoterapia sin IGV (S/)

Descripción	Costo U. diagnóstico	Tipos de pack de tuneado			
		Terapia individual	Terapia Familiar	Terapia Grupal Padres	
Cantidad de sesiones	6	8	8	2	
% participación costo fijo	55%	21%	16%	8%	
Demanda anual (Q= cantidad a vender)	857	428	257	86	
Costo variable:					
Honorarios del Psicólogo x 50 minutos	35.00	210.00	280.00	280.00	70.00
Costo fijo:					
Hosting cloud y dominio web-App / anual	1,668	1.07	0.82	1.04	1.56
Mantenimiento web y App /anual	2,542	1.63	1.25	1.58	2.37
Costo unitario por tipo de plan		212.70	282.06	282.62	73.93

Fuente: Elaboración propia

Precio de mercado

Psicokids brinda servicio de psicoterapia a niños, cobra S/ 50 por una consulta de diagnóstico de 45 minutos y S/ 420 por un plan de terapia de 8 sesiones, solo brinda el servicio por medio de atención presencial.

Otra competencia es Libera.pe que brinda servicio psicológico online para niños que ofrece un paquete de 4 sesiones online de 50 minutos por S/ 360, cada sesión es S/ 90.

Estrategia de precio

Considerando el costo unitario y precio del mercado, la empresa *Mente Sana* ha decidido ingresar al mercado desarrollando una “estrategia de precio con relación a la competencia” manteniendo un precio accesible acorde con la situación demográfica y económica del segmento NSE A, B y C de Lima Norte y Lima Sur.

Tabla 8

Precio unitario de plan de psicoterapia online (S/)

Tipo de plan	Costo U.	Margen	Precio U. sin IGV	Precio U. con IGV
Plan Diagnóstico - Evaluación / 6 sesiones	212.70	98%	420.09	496
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	282.06	98%	557.08	657
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	282.62	97%	557.61	658
Plan Terapia grupal Padres / 2 sesiones	73.93	109%	154.51	182

Fuente: Elaboración

En la Tabla 8, se detalla el precio unitario con IGV de cada tipo de plan de psicoterapia de Mente Sana en promedio el precio de una sesión de terapia online de 50 minutos es S/ 83, siendo un precio alto con relación a Psicokids (S/50) por los beneficios diferenciales que ofrece Mente Sana, pero, es un precio menor en comparación a Libera.pe (S/ 90) debido a que el target busca un servicio de calidad a precio accesible, acorde a su situación demográfica y económica.

5.4.4 Estrategia comunicacional

La empresa desarrollará campañas de publicidad en medios online, por ello, implementará estrategia de Marketing directo.

Tabla 9

Estrategia comunicacional de Mente Sana

Marketing Directo	Acciones de publicidad
Estrategia de Posicionamiento SEO/SEM /ASO	Posicionamiento ASO para conseguir que el app Mente Sana aparezca en los primeros resultados cuando los usuarios buscan en las tiendas de aplicaciones. Posicionamiento SEO y SEM para que la web aparezca en el primer lugar del buscador de Google, de esta manera se genera tráfico hacia la web para aumentar el número de descargas gratis del app para concretar las ventas de los servicios de psicoterapia online en el app Mente Sana.
Estrategia de contenido:	Anuncios comunicando los beneficios de los planes de psicoterapia online y promociones en Google Ad para lograr visibilidad de la marca Mente Sana y concretar la venta.
Google Ad	Campañas de publicidad comunicando la propuesta de valor en la landing page y Facebook para captar clientes potenciales. Recomendaciones y sorteos a cargo de Influencer por Tik tok, Facebook e Instagram para posicionar la marca y aumentar tráfico hacia al App para concretar las ventas de planes de psicoterapia online.
Webinar	
Landing page	
Facebook	
Tik Tok	
Instagram	Acompañamiento al cliente en su terapia, enviando por WhatsApp videos y mensaje de motivación y enlace de contenido gratuitos para niños y padres que pueden acceder desde el blog del app.
WhatsApp	Charlas gratuitas de Psicólogos por webinar dirigidos a padres de familia, sobre temas de manejo de conductas en los niños, prevención de enfermedad mental, crianza de niños y otros con la finalidad captar nuevos clientes y concretar ventas de servicios de psicoterapia.
Influencer	
Blog en la web	Gift card “acumula puntos por recomendar a un referido”.

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Estrategia de distribución

La distribución de los servicios será a través del app propio de la empresa Mente Sana, para ello, aplicará la estrategia de distribución selectiva porque está enfocada en atender un solo segmento que son padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años que presentan problemas emocionales y pertenecen al NSE A, B y C que residen en los distritos Lima Norte y Lima Sur de Lima Metropolitana, que están interesados en los servicios de psicoterapia porque necesitan apoyo profesional para lograr una convivencia feliz con sus hijos.

5.5 Estrategias de marketing digital

5.5.1 Identidad online (web site, app, ambos)

La empresa Mente Sana realizará sus actividades comerciales y la entrega del servicio de psicoterapia a través de app propio, además, tendrá una web para brindar información de la empresa, servicios y promocionar la descarga del app. Asimismo, tendrá presencia en las redes sociales y Google Ad mediante las campañas de publicidad de acuerdo, a la estrategia comunicacional.

En este sentido, la identidad online de la web y app consiste en lo siguiente:

Cuando el cliente, digite mentesana.pe en el buscador de Google aparecerá entre los primeros lugares la web y App de Mente Sana. Y al dar clic en el dominio se muestra la presentación de la web comunicando la propuesta del valor a través de un video y eslogan junto al logotipo con sus colores corporativos amarillo y negro. Se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.canva.com/design/DAErOT2pDqs/ZT7sRQnZongxBJxLVbuExg/edit#>



Figura 26. Página inicio de la web

Después que termina el video, automáticamente se muestra en la web el vínculo del botón para la descarga del app desde Google Play y App Store. Asimismo, para incentivar que el usuario se anime a descargar el App se hace una promoción de descuento de 20% en los planes de psicoterapia.



Figura 27. Página web para promocionar la descarga del app Mente Sana

Una vez, que el cliente descarga el app Mente Sana, se muestra los 4 tipos de planes de servicio de psicoterapia.

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

¿Por qué Mente Sana? **Psicoterapia** Típs para padres

Paciente nuevo

Plan Diagnóstico S/ 460

- 6 sesiones de 2 consultas semanal.
- En 4 sesiones se realiza el diagnóstico y evaluación al niño de 6 a 12 años.
- En la 5ta sesión se evalúa a los padres.
- En la 6ta sesión, el psicólogo informa sobre los resultados del diagnóstico a los padres y emite la orden para la sesión de terapia que necesita su niño y/o familia.

RESERVA TU CITA

Las terapias son para pacientes con diagnóstico del psicólogo

Terapia Individual S/ 600

- 8 sesiones de 2 consultas semanal.
- Sesión personalizada para niños de 6 a 12 años o padres de familia.
- Aplicación de técnicas de terapias:
Ludoterapia
Cognitiva conductual
Mindfulness.
- Asistencia diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.

RESERVA TU CITA

Terapia Familiar S/ 600

- 8 sesiones de 2 consultas semanal.
- 4 sesiones donde participa el niño de 6 a 12 años.
- 4 sesiones donde participan el niños, los padres y hermanos del niño.
- Aplicación de técnicas de terapias:
Cognitiva conductual
Mindfulness.
Sistémica.
- Asistencia diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.

RESERVA TU CITA

Terapia Grupal S/ 180

- 2 sesiones de 1 consulta semanal.
- En cada sesión grupal participan hasta 8 padres.
- Por familia participan hasta dos personas (mamá y papá).
- Terapia grupal en:
Manejo del comportamiento.
Crianza de hijos.
Gestión de emociones.
Problemas de conducta.
- Asistencia diaria al paciente por WhatsApp o Chat del App.

RESERVA TU CITA

Figura 28. Presentación de los 4 tipos de planes de psicoterapia en el app Mente Sana

Cuanto el cliente elige el tipo de plan de psicoterapia y da clic en el botón “reserva tu cita” se despliega el menú “conoce a tu psicólogo” en el cual, el cliente puede ver los datos y perfil profesional del equipo de psicólogos de Mente Sana.

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

Conoce a tu Psicólogo Programa tu cita

Luisa Camacho Rivera
Psicóloga Clínica - Terapeuta
C.Ps.P 16622
[Ver perfil profesional](#)

Diana Gonzales Blanco
Psicóloga Clínica - Terapeuta
C.Ps.P 15723
[Ver perfil profesional](#)

Jorge Vega Lopez
Psicólogo Clínica - Terapeuta
C.Ps.P 14625
[Ver perfil profesional](#)

Claudia Jimenez Arias
Psicóloga Clínica - Terapeuta
C.Ps.P 12565
[Ver perfil profesional](#)

José Mejía Díaz
Psicólogo Clínica - Terapeuta
C.Ps.P 12565
[Ver perfil profesional](#)

Figura 29. Página “conoce a tu psicólogo” en app Mente Sana

Después, el cliente elige el botón “programa tu cita” donde podrá reservar el plan de psicoterapia eligiendo al psicólogo, fecha y hora de la consulta. Después, confirma la reserva realizando el pago a través del botón “pagar”.

MenteSana
CENTRO DE APOYO EMOCIONAL

Conoce a tu Psicólogo **Programa tu cita**

Nº DNI del paciente: 10080365 Nombre del paciente: Jorge Ramos Huilca Edad del paciente: 7

Psicólogos: Luisa Camacho Rivera
Hora: 8:00 am

cita Reservada
Paciente: Jorge Ramos Huilca
Dra. Luisa Camacho Rivera
Fechas: 1, 3, 11, 14 y 17 de Septiembre.
Hora: 8:00 am
Tipo de plan: Evaluación S/ 420
Confirmar la reserva **PAGAR**

L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Figura 30. Formulario de cita online en el app Mente Sana

La identidad del fan page, también, tiene contenidos como logotipo, slogan y colores corporativos. Y todos los elementos gráficos y audiovisuales que se usen estarán alineados a la estrategia comunicacional de la web y App de Mente Sana.



Figura 31. Portada del fan page de Mente Sana

5.5.2 Estrategias SEO/SEM y de contenidos

Las estrategias que se utilizaran en las campañas de publicidad online son las siguientes:

Tabla 10

Estrategias de posicionamiento y contenidos de la campaña de publicidad online

Marketing Directo	Acciones
Estrategia de Posicionamiento SEO/SEM /ASO: Google Ads	Para posicionar la web y App utilizar las siguientes palabras claves: psicólogo, niño, apoyo psicológico, psicólogo infantil, psicólogo para niños y padres, mejorar el comportamiento, problemas de conducta.
Estrategia de contenido: Google Ads / Display	Promoción 2 x 1 en Google Display y Facebook
Webinar	Anuncio de descarga gratuita de App por Facebook.
Landing page	Descuento de 20% en Facebook y Landing page
Facebook	Concurso de fotografías y videos por Instagram
Tik Tok	Sorteos de vale de consume por Facebook
Instagram	Recomendaciones de Influencer acerca de los beneficios del servicio y descuento 20% por fecha limitada a través de Instagram y Facebook.
WhatsApp	Descarga gratuita de juegos lúdicos para niños y tips, recursos de videos y audios de motivación para padres desde el blog del App.
Influencer	Charlas gratuitas por Webinar en temas: “entrenamiento en manejo emocional” “crianza de niños” “Gestión del estrés” se promocionará por Facebook, WhatsApp y Google Ad.
Blog en app	Asesoría y publicidad personalizadas por WhatsApp.
Gift Card	Anuncio por WhatsApp “acumula puntos por recomendar a un referido”.

Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Plan social media y mobile

Según Farucci (2017) un plan social media es un “documento en el que describen los puntos esenciales de una estrategia en redes sociales”. El plan de social media y mobile, se elabora en base a la estrategia comunicacional, posicionamiento y contenidos que se detalla en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11

Plan social media y mobile de la campaña de publicidad de Mente Sana

Objetivos	Estrategia	Plan de contenido	Calendario	Medición	Presupuesto
Captar clientes para concretar las ventas.	Facebook y landing Unbouce	20% descuentos en los planes para incentivar la descarga gratuita del App Mente Sana.	Mes 0, 1, 4, 7 y 12	Nº descarga	S/ 600/ mensual
				Nº de ventas	S/ 556 / mensual
	Tik Tok	Videos de la propuesta de valor de psicoterapia.	Mes 0, 2, 6, y 9	Nº de clics	S/ 400 /mensual
	Influencer en Facebook y Instagram	Recomendaciones de los planes de psicoterapia. Promoción 2 x 1 de los planes de psicoterapia.	Mes 0, 3, 5, 8 y 12	Nº de ventas	S/ 2,060/ mensual
				Nº de ventas	
	Google Display	Beneficios de los planes de Psicoterapia.	2 post/ mensual	Nº de visitas	S/ 600 /mensual
	Facebook			4 post / mensual	Nº de clics
Webinar	Charlas online gratuitas para padres.	2 horas/mensual	Nº de clientes	S/ 400 / mensual	
Posicionar la web y app	Google Ads	Palabras claves para posicionamiento web y app.	Mes 0, 2, 5, 8, 10 y 12	Nº de visitas	900 /mensual
Conseguir seguidores	Instagram	Concurso de fotografías y videos	Mes 1, 5, 8 y 12	Nº de seguidores	400 /mensual
	Facebook	Sorteos de vales de consumo	Mes 3, 6 y 9		500 / mensual
	Blog del App	Descarga gratuita de juegos lúdicos para niños y tips, recursos de videos y audios de motivación para padres.	Mes 0, 3 , 7 y 10		1,000 / mensual
Fidelizar al cliente.	WhatsApp	Asesoría y publicidad personalizadas.	2 post/ mensual	Nº de referidos	400/ mensual
	WhatsApp	Gift card “acumula puntos por recomendar a un referido”.	Mes 3, 6 y 11		900 / mensual

Fuente: Elaboración propia

5.6 Plan de ventas y proyecciones de la demanda

Para las proyecciones de la demanda y ventas, se consideran los siguientes puntos en el plan de ventas:

- En base a la tasa de conversión de 27.19% se define como objetivo alcanzar un 20% de participación del mercado operativo desarrollando la venta del Plan Diagnóstico en los distritos de Lima Norte. En este sentido, el 20% del mercado operativo es atender a 571 clientes a través del Plan de Diagnóstico, lo cual, indica que se venderán 471 planes de diagnóstico y evaluación en el primer año.
- Después del diagnóstico, se asumen que solo el 50% de pacientes decidirán continuar su tratamiento mediante el Plan de Terapia Individual y el 30% por el Plan de Terapia Familiar y el 10% por el Plan de Terapia Grupal Padres, lo cual, se sustenta en la validación del diseño del servicio en 11 clientes, donde la mayoría en primer lugar prefieren el Plan de Terapia Individual, en segundo lugar, prefieren el Plan de Terapia Familiar y en tercer lugar prefieren el Plan de Terapia Grupal Padres, lo cual, indica que la demanda del primer año será 1,085 unidades de planes de los cuatro tipos de psicoterapia. .
- Se determina que el crecimiento de la demanda mensual tiene picos altos y bajos. Inicia la demanda con un comportamiento bajo en el mes 1 y 2. En cambio, en la temporada escolar del mes 03 al mes 06 se incrementa la demanda, en el mes 07 baja la demanda por las vacaciones escolares y feriados porque los padres viajan y salen de paseo con sus hijos. Y a partir del mes 8 al mes 11 sube la demanda debido a que los niños y padres se estresan por el incremento del trabajo, tareas y actividades en escolares, sin embargo, en el mes 12 baja la demanda por el inicio de las vacaciones y fiestas navideñas. En la Tabla 12 se detalla el porcentaje de crecimiento de la demanda mensual en picos altos se incrementa entre 1% a 3% mensual.

- A partir del segundo mes se inicia la venta de los planes de Terapia Individual, Familiar y Grupal Padres, ya que el paciente primero debe optar por el Plan Diagnóstico para que el Psicólogo lo evalúe, después le asigne el tipo de terapia conveniente para el paciente niño y su familia, de acuerdo, a un diagnóstico y evaluación profesional.

Considerando los puntos mencionados, se procede con la estimación de la demanda mensual de planes de psicoterapia en el primer año.

Tabla 12

Proyección de la demanda mensual de planes de psicoterapia online en el primer año (unidades de planes)

% Crecimiento mensual de la demanda		2%	2%	3%	5%	7%	9%	7%	10%	12%	14%	16%	14%	
Tipo de servicio	Part. por tipo de servicio	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01
		Plan Diagnóstico / 6 sesiones	100%	11	11	16	28	40	50	40	56	69	80	90
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	50%		6	9	13	20	26	21	29	35	40	47	40	286
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	30%		3	5	9	12	15	12	17	22	24	28	24	171
Plan Terapia Grupal Padres / 2 sesiones	10%		1	2	3	4	5	4	6	7	8	9	8	57
Demanda mensual		11	21	32	53	76	96	77	108	133	152	174	152	1,085

Fuente: Elaboración propia

Las ventas mensuales en el primer año están calculadas en base al precio unitario con IGV. por la cantidad de la demanda por cada tipo de plan.

Tabla 13

Proyección de la venta mensual de planes de psicoterapia online en el primer año (Soles)

Tipo de servicio	Precio unit.	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plan Diagnóstico / 6 sesiones	496	5,453	5,453	7,931	13,880	19,823	24,785	19,828	27,759	34,203	39,656	44,613	39,656
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	657		3,944	5,916	8,546	13,147	17,091	13,804	19,063	23,007	26,294	30,895	26,294
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	658		1,974	3,290	5,922	7,896	9,870	7,896	11,186	14,476	15,792	18,423	15,792
Plan Terapia Grupal Padres / 2 sesiones	182		182	365	547	729	912	729	1,094	1,276	1,459	1,641	1,459
Total Ventas con IGV en soles		5,453	11,553	17,502	28,894	41,595	52,658	42,257	59,102	72,963	83,200	95,573	83,200

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la proyección del crecimiento de ventas está calculada acuerdo, a un crecimiento de 2% en el segundo año, un 3% en el tercer año, un 4% en el cuarto año y un 5% en el quinto año, lo cual, se sustenta en el potencial de crecimiento del mercado. Se detalla en la siguiente Tabla:

Tabla 14

Proyección de la venta anual de planes de psicoterapia online en el primer año (Soles)

Tipo de servicio	Precio unit.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Plan Diagnóstico / 6 sesiones	496	283,041	288,848	297,514	309,414	324,885
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	657	188,002	191,520	197,266	205,156	215,414
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	658	112,515	115,022	118,473	123,212	129,373
Plan Terapia Grupal Padres / 2 sesiones	182	10,393	10,624	10,943	11,381	11,950
Total Ventas con IGV en soles		593,950	606,015	624,195	649,163	681,621

Fuente: Elaboración propia

5.7 Presupuesto de marketing

Para la elaboración del presupuesto de marketing se toma en consideración el plan de social media y mobile donde se especifica el calendario y presupuesto mensual de la campaña de publicidad online.

Tabla 15

Presupuesto de marketing mensual en el año 1 para la campaña de publicidad online (Soles)

Estrategia / medios	Plan de contenido	Calendario	% partic.	Mes 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Facebook y landing Unbounce	20% descuentos en los planes para incentivar la descarga gratuita del App Mente Sana.	Mes 0, 1, 4, 7 y 12	4%	1,200	600			500			500					500	
				5%	556	556			556			556					556
Tik Tok	Videos de la propuesta de valor de psicoterapia.	Mes 0, 2, 6, y 9	2%	1,200		400				400			400				
Influencer en Facebook y Instagram	Recomendaciones de los planes de psicoterapia. Promoción 2 x1 de planes de psicoterapia.	Mes 0, 3, 5, 8 y 12	17%	2,060			2,060		2,060			2,060				2,060	
Google Display	Beneficios de los planes de Psicoterapia.	2 post/ mensual	12%	1,800	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Facebook		4 post/ mensual	12%	1,000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Webinar	Charlas online gratuitas para padres.	2 horas/mensual	10%		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
Google Ads	Palabras claves para posicionamiento web y app.	Mes 0, 2, 5, 8, 10 y 12	9%	1,800		900			900			900		900		900	
Instagram	Concurso de fotografías y videos	Mes 1, 5, 8 y 12	3%		400				400			400				400	
Facebook	Sorteos de vales de consumo	Mes 3, 6 y 9	3%				500			500			500				
Blog del App	Descarga gratuita de juegos lúdicos para niños y tips, recursos de videos y audios de motivación para padres.	Mes 0, 3, 7 y 10	6%	1,500			1,000				1,000			1,000			
WhatsApp	Asesoría y publicidad personalizadas.	2 post/ mensual	10%		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
WhatsApp	Gift card "acumula puntos por recomendar a un referido".	Mes 3, 6 y 11	6%				900			900					900		
Total de gasto en soles				100%	11,116	3,356	3,100	6,260	2,856	5,160	3,600	3,856	5,160	2,700	3,700	2,700	6,216

Fuente: Elaboración propia

Como objetivo de marketing se determina destinar el 2% de los ingresos de venta para la campaña de prelanzamiento y lanzamiento que se realizará un mes antes al inicio de las actividades comerciales, el presupuesto para esta campaña es S/ 11,116 que se presenta en el mes 0 de la Tabla 15. También, se considera destinar un 8% de los ingresos por ventas como presupuesto de marketing para el primer año.

Cabe mencionar, los gastos por los contenidos de la campaña publicitaria están acorde al costo de los medios digitales y según el presupuesto disponible que destina una pequeña empresa B2C al ingresar al mercado que es promedio entre 8% a 12%.

No se contratará una agencia de publicidad para el desarrollo de las estrategias y contenidos de las campañas de publicidad online, se contratará un especialista en marketing digital quien tendrá el cargo de Jefe de Ventas y marketing y un Community Manager, que es conveniente por tratarse de un modelo de negocio que desarrolla su actividad comercial a través de un medio online. Y para la proyección del presupuesto del segundo al quinto año, se determinará disminuir 1% el presupuesto con la finalidad de optimizar costos, debido a que la marca Mente Sana ya tendrá mayor visibilidad y preferencia del segmento.

Tabla 16
Presupuesto anual de marketing del primer al quinto año (Soles)

Estrategia / medios	Plan de contenido	Calendario	% partic.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	
Facebook y landing Unbounce	20% descuentos en los planes para incentivar la descarga gratuita del App Mente Sana.	Mes 0, 1, 4, 7 y 12	4%	2,100	2,055	1,815	1,677	1,541	
			5%	2,225	2,177	1,923	1,777	1,633	
Tik Tok	Videos de la propuesta de valor de psicoterapia.	Mes 0, 2, 6, y 9	2%	1,200	1,174	1,037	958	881	
Influencer en Facebook y Instagram	Recomendaciones de los planes de psicoterapia. Promoción 2 x1 de planes de psicoterapia.	Mes 0, 3, 5, 8 y 12	17%	8,240	8,064	7,122	6,581	6,047	
Google Display	Beneficios de los planes de Psicoterapia.	2 post/ mensual	12%	6,000	5,872	5,186	4,792	4,403	
Facebook		4 post / mensual	12%	6,000	5,872	5,186	4,792	4,403	
Webinar	Charlas online gratuitas para padres.	2 horas/mensual	10%	4,800	4,697	4,149	3,834	3,522	
Google Ads	Palabras claves para posicionamiento web y app.	Mes 0, 2, 5, 8, 10 y 12	9%	4,500	4,404	3,890	3,594	3,302	
Instagram	Concurso de fotografías y videos	Mes 1, 5, 8 y 12	3%	1,600	1,566	1,383	1,278	1,174	
Facebook	Sorteos de vales de consumo	Mes 3, 6 y 9	3%	1,500	1,468	1,297	1,198	1,101	
Blog del App	Descarga gratuita de juegos lúdicos para niños y tips, recursos de videos y audios de motivación para padres.	Mes 0, 3, 7 y 10	6%	3,000	2,936	2,593	2,396	2,201	
WhatsApp	Asesoría y publicidad personalizadas.	2 post/ mensual	10%	4,800	4,697	4,149	3,834	3,522	
WhatsApp	Gift card "acumula puntos por recomendar a un referido".	Mes 3, 6 y 11	6%	2,700	2,642	2,334	2,157	1,981	
Total de gasto en soles				100%	48,665	47,625	42,064	38,869	35,711

Fuente: Elaboración propia

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Políticas de abastecimiento

Con la finalidad de contar con los recursos óptimos para el desarrollo de las operaciones de *Mente Sana*, se deberá seguir las siguientes políticas de abastecimiento:

- Para la contratación del desarrollo de App y web, el proveedor debe contar la certificación ISO 27002 que garantiza la calidad y gestión de seguridad de la información.
- La contratación del servicio de soporte y mantenimiento del App y web debe estar a cargo de la misma empresa que desarrolló el aplicativo de *Mente Sana*.
- Solo se contratarán psicólogos calificados y habilitados por el Colegio de Psicólogos del Perú.
- La adquisición de bienes tangibles e intangibles solo se hará a empresas formales con RUC vigente mediante pago a la cuenta corriente o de ahorro a nombre de la razón social de la empresa proveedora.

6.1.2 políticas de operación

Con la finalidad de brindar el servicio de psicoterapia de manera eficiente y puntual al cliente para satisfacer sus necesidades, se deberá seguir las siguientes políticas de operación:

- El perfil profesional del psicólogo que pasó el control de calidad será dado de alta en la plataforma del App con la generación de su perfil de usuario y contraseña para que brinde la atención al paciente a través de videollamada del App de *Mente Sana*.
- Los planes de psicoterapia solo se venderán a través del App *Mente Sana*.
- El cliente programa su cita en el App con 1 hora de anticipación como mínimo, de acuerdo, a la disponibilidad del Psicólogo previo pago total del plan de psicoterapia.
- El cliente sino puede asistir a la consulta en la fecha programada podrá solicitar la reprogramación de su cita con 8 horas de anticipación en el App, si el paciente no se presenta en la cita programada no procede la reprogramación de la cita o reembolso del dinero.
- El Psicólogo que no podrá brindar la consulta al paciente, de acuerdo, a la cita programada deberá informar con 8 horas de anticipación para reprogramar la cita en otro horario o con otro psicólogo.

6.1.3 Políticas de servicio

Con la finalidad de brindar una calidad de atención al cliente, se deberá seguir las siguientes políticas de servicio:

- La atención al cliente en el App Mente Sana es de 24/7 que incluirá la compra de planes de psicoterapia, el pago y la reserva de la cita.
- La atención de consultas y terapias online a cargo del Psicólogo es de lunes a domingo de 7:00am – 11:00pm previa programación de cita a través del App Mente Sana.
- La asistencia a pacientes por WhatsApp es de lunes a viernes de 8:00 am – 5:00 pm y sábado de 8:00 am – 12:00 pm.
- Se contará con libro de reclamación en el App para los reclamos de clientes para brindar la solución en un tiempo no mayor a 30 días mediante una respuesta por correo electrónico de conformidad según el Artículo 24 de la Ley N° 29571 del Código de Protección y Defensa del Consumidor (Indecopi, 2014).

6.1.4 Políticas de calidad

Con la finalidad de brindar una calidad de servicio al cliente a través de la web y App Mente Sana, se deberá seguir las siguientes políticas de calidad:

- Los Psicólogos pasaran por una evaluación de selección en base a la experiencia laboral en psicoterapia infantil y familia, referencia profesional y certificación en técnicas de terapia.
- La plataforma App y web contará con soporte 24/7 para solucionar incidencias y caída del servicio.
- El incumplimiento de la atención de consulta o terapia en la fecha programada por parte al Psicólogo será solucionado en 24 horas con la reprogramación de la cita.
- Se realizará una encuesta online al cliente después de cada consulta con el Psicólogo, para lo cual, se enviará el enlace del formulario al WhatsApp del cliente donde calificará el servicio que ha recibido, esta información aparecerá en el perfil del psicólogo que permitirá medir su reputación profesional.
- El mantenimiento preventivo de la plataforma App y web se realizarán cada 6 meses en el horario de 1:00am a 6:00am.

- La plataforma web y App contarán con mensajería encriptada y certificado SSL para garantizar la protección de datos de los clientes y evitar fraudes cibernéticos.
- Los Psicólogos para brindar la terapia online por videollamada deberán contar con internet banda ancha, laptop Core i7 con cámara web led y memoria RAM 16 GB.

6.2 Diseño de Instalaciones

La empresa Mente Sana realizará sus operaciones comerciales y la entrega del servicio a través del canal online, por ello, el diseño de las instalaciones físicas será solo para uso de oficina donde laborará el personal de administración, ventas, marketing y operaciones.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Para determinar la localización de las instalaciones de Mente Sana, se decide alquilar una oficina que cumpla con los siguientes criterios de evaluación:

- Zona céntrica de fácil acceso y segura para el tránsito y transporte del personal.
- El precio de alquiler por m2 sea accesible y competitivo.
- El tamaño del local se ajuste a la capacidad de las instalaciones requeridas.

Se considera que sería conveniente alquilar la oficina en los distritos de San Borja, Surquillo o Miraflores cercano a las vías de transporte público y ciclovía para que el personal pueda movilizarse fácilmente. Por ello, en la Tabla 17 se presenta tres opciones de oficinas en alquiler:

Tabla 17
Criterios de evaluación de oficinas en alquiler

Criterio de evaluación	Opción 1	Opción 2	Opción 3
	San Borja	Surquillo	Miraflores
Ubicación de fácil acceso y segura	2do piso en Av. Las Artes cerca a la Av. Aviación y Javier Prado.	3er piso Modigliani cerca a la Av. Aviación	5to piso Av. José Pardo 487 cerca a Av. Ricardo Palma
Precio por m2 accesible	S/ 37.20	S/ 38.5	S/ 25
Tamaño de local en m2 se ajuste a la capacidad requerida	25	39	40

Fuente: Elaboración propia

El Gerente Administrador de la empresa Mente Sana decide en alquilar la oficina “opción 3” de acuerdo con el criterio de evaluación, de las tres opciones, esta oficina conviene alquilar porque está ubicada en el 5to piso de un edificio en la Av. José Pardo 487 en

Miraflores cerca a la Av. Ricardo Palma es una zona segura con facilidad de acceso para el transporte vehicular, además, el precio por m² es S/ 25, lo cual, es accesible y el tamaño de la oficina es 40m² consta de un baño y una sala ideal para el ambiente de trabajo requerido a un precio de alquiler mensual de S/ 1,000.

A continuación, se muestran fotografías de la oficina de *Mente Sana*:



Figura 32. Vista parte interior de la oficina de la empresa *Mente Sana*

Nota: Fotografía obtenida de *Urbania*

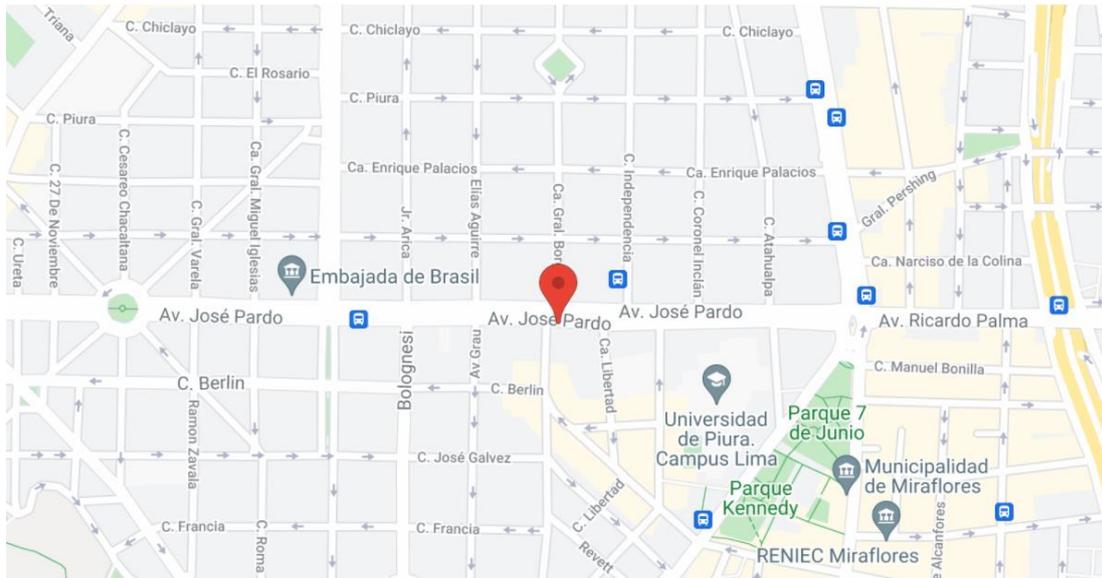


Figura 33. Ubicación de la oficina en Av. Jose Pardo, Miraflores

Nota: Imagen obtenido de Google Map

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina de la empresa Mente Sana debe tener un ambiente amplio y ventilado para la comodidad y seguridad de los trabajadores, por ello, se contará con una sala de trabajo dividido con mampara y por módulos con una separación de 2m² entre asientos por módulo, de acuerdo, al distanciamiento social entre personas y según indica el Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) A 80 de oficinas (CENEPRED, s.f.).

El área de la oficina descontando el baño es 36 m², si la distancia entre asientos es 2m², el aforo máximo es para 18 personas siendo adecuado para las reuniones de trabajo y para que laboren de 4 a 6 personas en un espacio amplio y ventilado durante los 5 años que dura el proyecto.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones de 40m² consta de tres ambientes:

- Dos baños de 4m².
- El área de Gerencia General de 12m² dividido con mampara y amoblado con tres sofás puff, un escritorio y una silla giratoria donde estará ubicado el Gerente General que asumirá el cargo de administración y finanzas.
- El área de sala de trabajo de 24m² amoblado con un sofá y dos módulos escritorios de 10m² x 4m² con seis sillas con capacidad para 6 trabajadores. Cabe aclarar, del

primer al tercer año en estos módulos trabajarán 4 personas ejerciendo los cargos de: Supervisor de Operaciones, Coordinador de Ventas y Marketing, Asistente de Operaciones y Community Manager. En el cuarto año, se contratará un nuevo personal para el cargo de Asistente Administrativo.

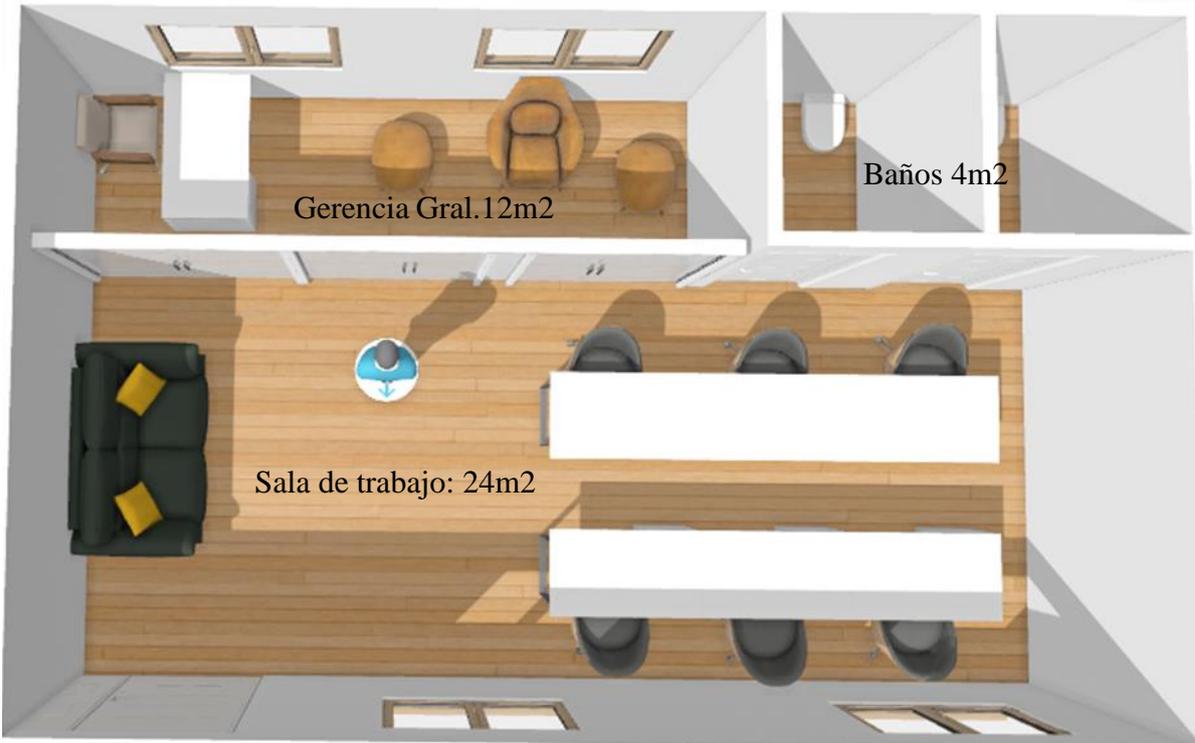


Figura 34. Croquis 1 de la distribución de la oficina de la empresa Mente Sana



Figura 35. Croquis 2 de la distribución de la oficina de la empresa Mente Sana

6.3 Especificaciones Técnicas del servicio.

La empresa Mente Sana comercializa cuatro tipos de planes de psicoterapia online, los cuales, se brindan por videollamada por el App Mente Sana. Por ello, en la ficha técnica se describe las especificaciones técnicas de servicio mediante el aplicativo.

		FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO
1.- NOMBRE DEL SERVICIO	Psicoterapia online Mente Sana	
2.-TIPO DE PLANES		
Plan Diagnóstico:	6 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal	
Plan Individual:	8 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal	
Plan Familiar:	8 sesiones de 50 minutos cada una / 2 sesiones semanal	
Plan Grupal Padres:	2 sesiones de 50 minutos cada una / 1 sesión semanal	
3.- CARACTERÍSTICAS DEL APP		
Diseño:	Intuitivo de fácil uso y responsive con 5 menús desplegables.	
Lenguaje de programación:	HTML5, JavaScript.	
Software de edición y programación:	AndroidStudio, Xcode.	
Accesibilidad:	Descarga gratuita en IOS y Android.	
Administración:	Lenguaje de programación habilitado para reprogramación, vínculos a redes sociales y Google Analytics.	
Seguridad:	Certificado de seguridad SSL, mensajería encriptada y copia de seguridad semanal.	
Hosting en servidor en la nube:	CPU -6 cores, disco duro de 400 GB SSD, memoria RAM 20 GB con tráfico ilimitado.	
Dominio:	mentesana.pe	
Funcionalidad para el usuario:	5 menús desplegables: ¿Por qué Mente Sana?, Psicoterapia, Conoce a tu Psicólogo, Programa tu cita, Tips para padres. Formulario de registro de ID de usuarios (pacientes y psicólogos). Políticas de protección de datos y uso del App Mente Sana. Videollamada para las consultas y terapias. Integración de pasarela de pago . Programación de cita online. Historia clínica del pacientes. Tutoriales en videos y audios de motivación para padres. Botones de vinculo a redes sociales: Facebook, Instagram, WhatsApp. Asistente virtual por chat.	
Aceso a información del usuario:	Ubicación del usuario. Perfil de Google. Información de perfil en redes sociales.	
Soporte tecnológico:	24 horas por 7 días.	
Mantenimiento preventivo:	Cada 6 meses.	

Figura 36. Ficha técnica del servicio de Psicoterapia mediante el App Mente Sana

6.4 Mapa de Procesos y flujogramas de procesos operativos.

En Figura 37 se grafica el mapa de procesos de la empresa Mente Sana que comprenden los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

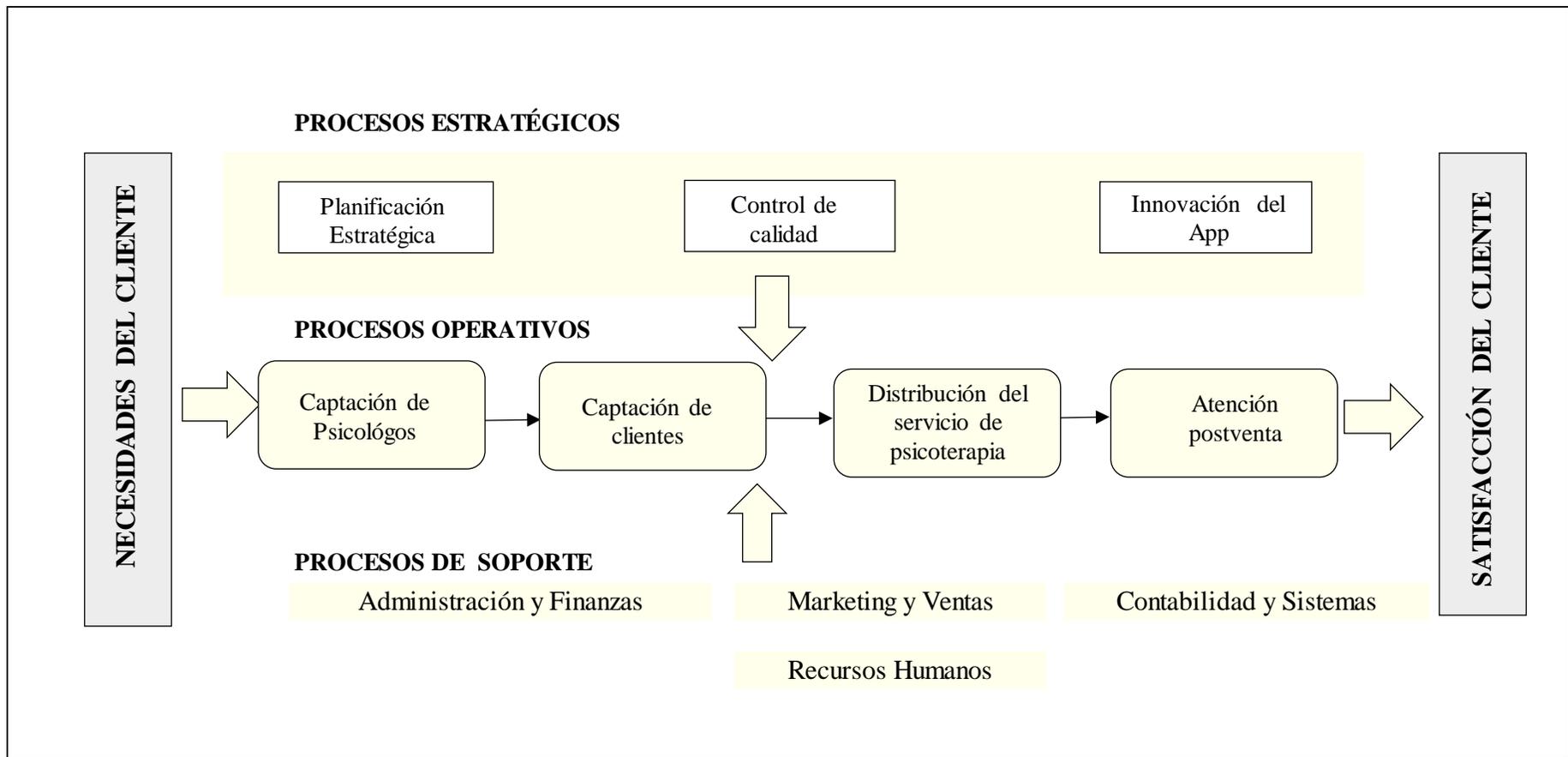


Figura 37. Mapa de procesos de la empresa Mente Sana

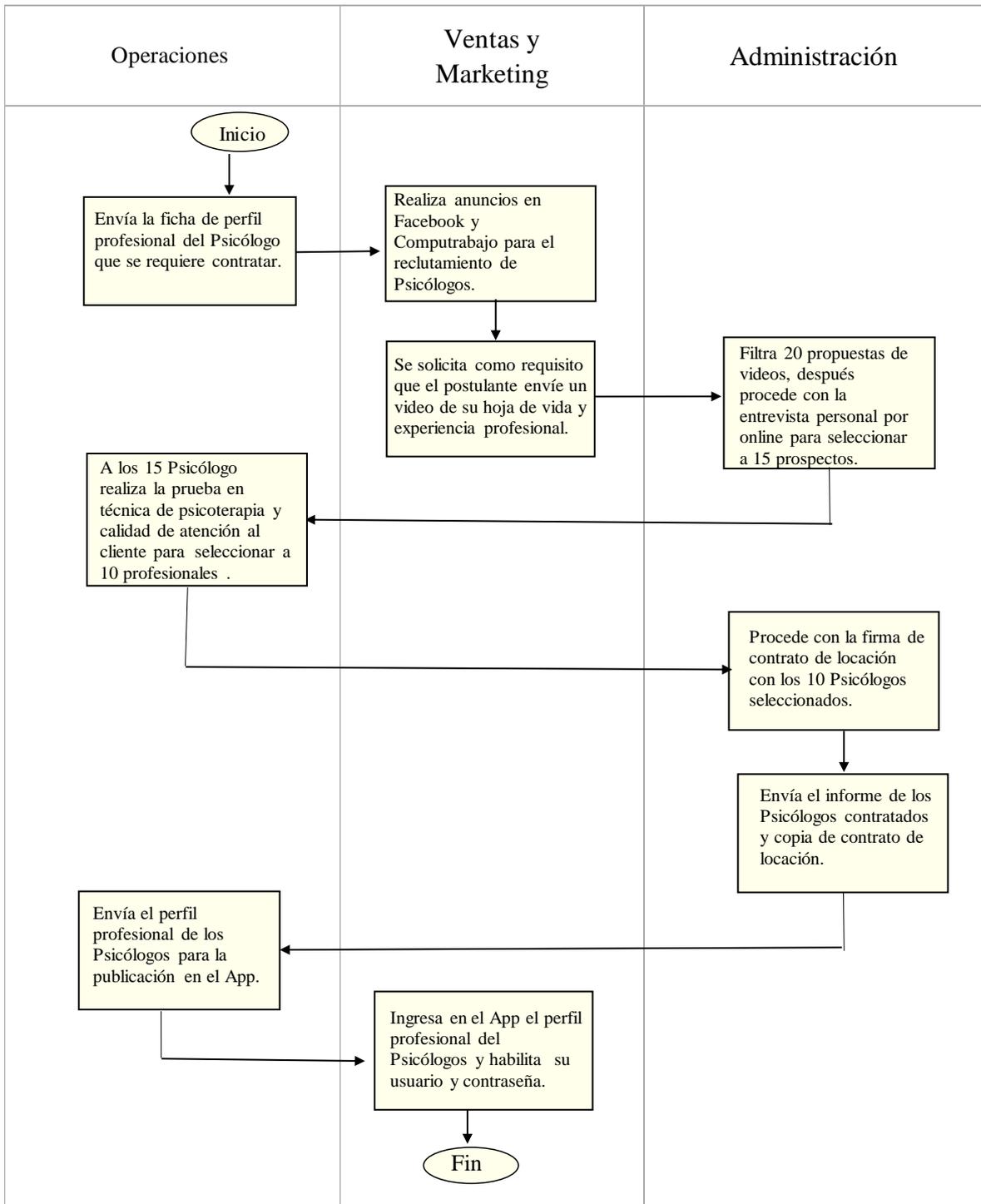


Figura 38. Proceso de captación de Psicólogos

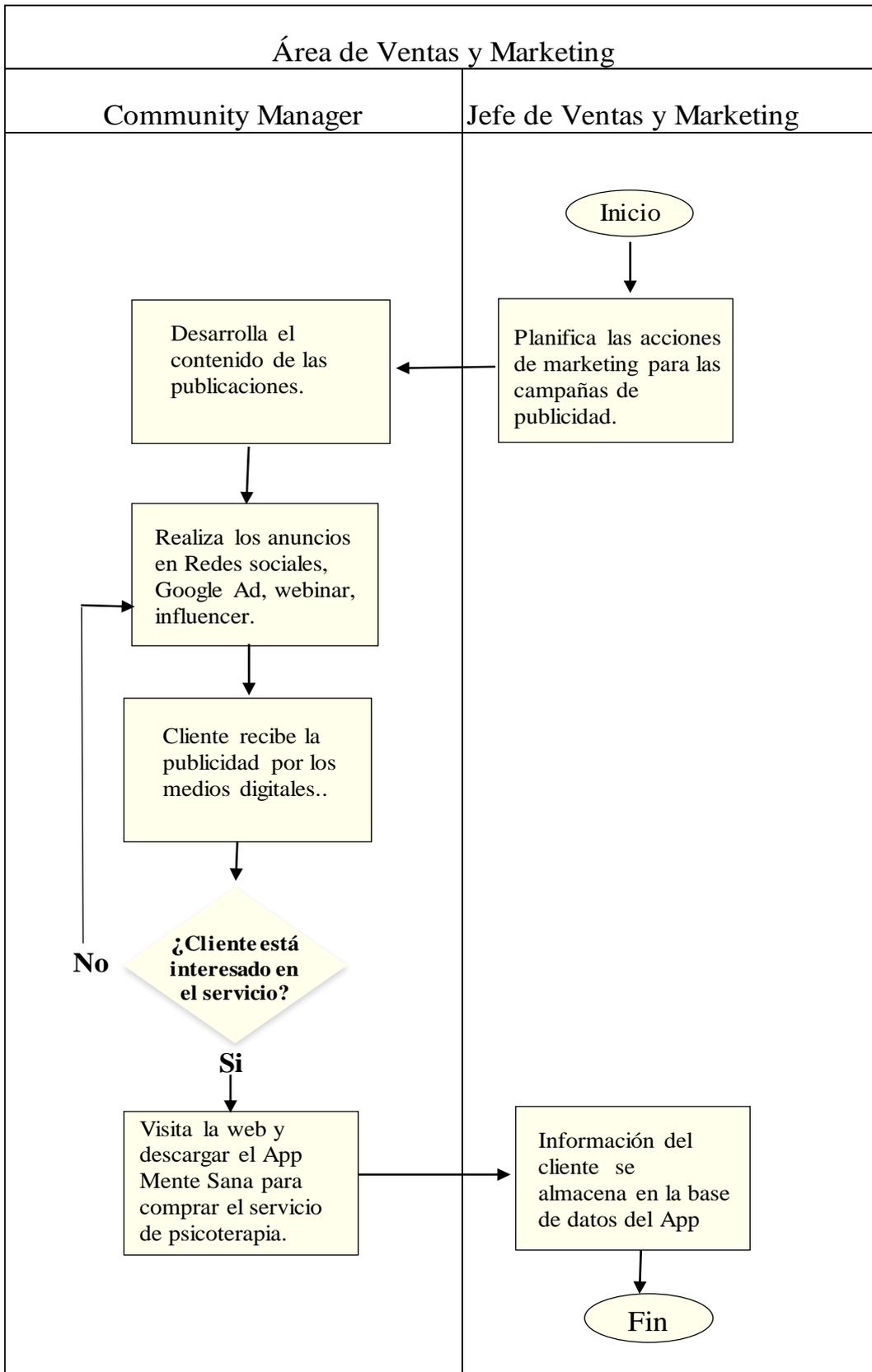


Figura 39. Captación de clientes

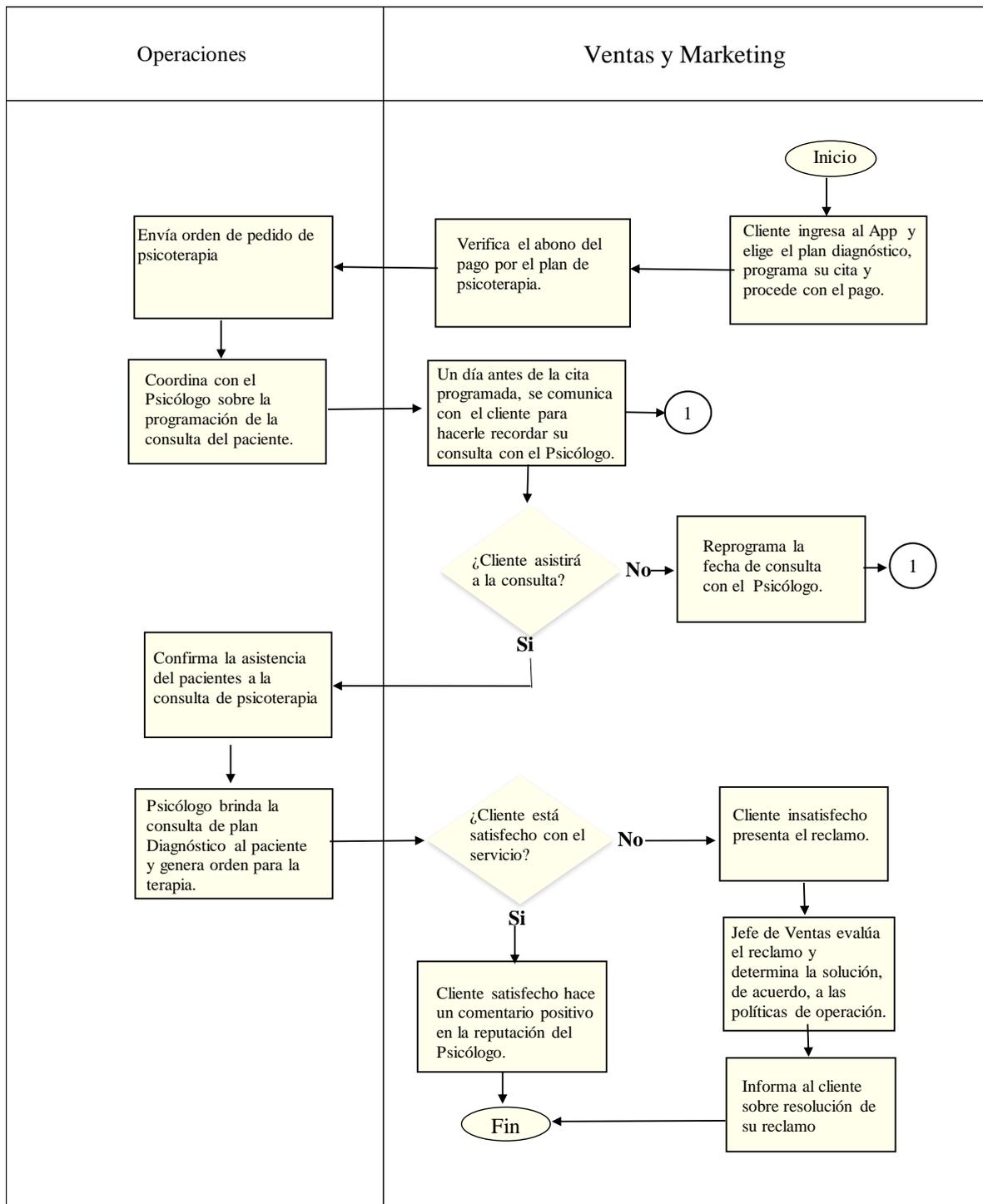


Figura 40. Proceso de distribución del servicio de psicoterapia

6.5 Planeamiento de la operación.

6.5.1 Gestión de tecnología empleada.

Según indica el desarrollador de proyectos de aplicativo móvil de la empresa Staffdigital, indica que el tiempo es de 2 meses para el desarrollo del App y web a la medida con las

características funcionales requerido para el proyecto de Mente Sana, lo cual, se desarrolla en etapas en la base a la siguiente Ficha técnica:

Tabla 18
Ficha técnica del desarrollo de App Mente Sana

FICHA TÉCNICA DEL DESARROLLO DE APP "MENTE SANA"	
1.- Tiempo de proyecto	3 meses
2.-Etapas del proyecto	
Kich Off	Inicio del proyecto, definición de estrategia de negocio y estimación de tiempos.
Diseño de interfaces	Generación de las principales vistas del App basada en los objetivos propuestos
Implementación y configuración de App	Estructuración de la App y sus componentes definidos en el alcance en base al diseño aprobado.
Pruebas internas y externas	Pruebas de flujos de compra de forma interna y con el cliente.
Carga de información y capacitación	Carga de productos, activación de integraciones y capacitación del uso del App.
Despliegue y lanzamiento del proyecto	Despliegue del App en los servidores y configuración de dominios.
3.- Características del App	
Diseño:	Intuitivo de fácil uso y responsive con 5 menús desplegados.
Sitio	Tienda en línea B2C
Idioma y Moneda	Español / Soles
Método de pago	Pasarela de pagos (MercadoPago, PayU Latam o PagoEfectivo)
Lenguaje de programación:	HTML5, JavaScript.
Software de edición y programación:	Android Studio, Xcode.
Accesibilidad:	Descarga gratuita en IOS y Android.
Administración:	Lenguaje de programación habilitado para reprogramación, vínculos a redes sociales y Google Analytics.
Seguridad:	Certificado de seguridad SSL, mensajería encriptada y copia de seguridad semanal.
Hosting en servidor en la nube:	CPU -6 cores, disco duro de 400 GB SSD, memoria RAM 20 GB con tráfico ilimitado.
Dominio:	mentesana.pe
Acceso a información del usuario:	Ubicación del usuario.
	Perfil de Google.
	Información de perfil en redes sociales.
Soporte tecnológico:	24 horas por 7 días.
Mantenimiento preventivo:	Cada 6 meses.

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Gestión de la capacidad de producción (en función al plan de ventas)

Según el programador de aplicativo móvil de la empresa Staffdigital, el App Mente Sana para que sea eficiente y eficaz durante la navegación del usuario debe contar con dos servidores virtuales de 400 megabyte cada uno, lo cual, es suficiente para el almacenamiento de contenidos, optimizar la descarga y navegación de los usuarios, de acuerdo, a la demanda de planes de psicoterapia proyectados a cinco años. Ya que se requiere 30 megabyte para optimizar la descarga del App y almacenamiento de contenidos y 15 megabyte para el sistema administrativo Linux para el arranque del aplicativo. Por lo tanto, en el servidor virtual habrá un espacio disponible de 355 megabyte para la interacción de los usuarios y psicólogos por videollamada, cabe indicar, que este espacio soporta en promedio 350

consultas simultaneas. En el supuesto caso, que las consultas simultaneas incrementen se tiene disponible el otro servidor de 400 megabytes para el balance de carga de trafico de usuarios.

El registro de la cuenta de un usuario ocupa en promedio 1 kilobyte, donde 1 megabyte es igual a 1,000 kilobytes, lo que significa que los 2 servidores descontando la base de datos del App y contenidos, tiene una capacidad disponible de 7550 kilobytes, lo cual, tiene una capacidad para 7550 registros de usuarios. Entonces la capacidad máxima del App es para atender 7550 planes de psicoterapia. De acuerdo, a la proyección de la demanda a 5 años se atenderá 3,509 planes de psicoterapia, lo cual, significa que se utilizará en promedio el 55% de la capacidad de los dos servidores alojados en la nube, lo cual, optimizará la navegación sin incidencias de caída de la plataforma.

6.5.3 Gestión de los proveedores.

La empresa Mente Sana gestionará a los proveedores siguiendo los siguientes lineamientos:

- Se realizará la selección de proveedores regionales y locales calificados en base a: buena reputación, certificado de calidad, tiempo de experiencia y recomendación de clientes.
- Para contratar el servicio tercerizado del desarrollo y mantenimiento del App y la web Mente Sana, las empresas postulantes deben contar con certificación ISO 27002, para lo cual, se solicitará tres cotizaciones que serán evaluados por el Jefe de Operaciones, quien elegirá una cotización que cumpla con los requisitos de calificación: precio competitivo, menor tiempo de entrega y certificado de garantía.
- La adquisición de activos, servicios y materiales para la oficina se comprará a empresas formales con RUC vigente mediante pago a la cuenta corriente o de ahorro a nombre de la razón social de la empresa proveedora.

- Un mes antes al inicio de las ventas se comprarán los activos tangibles, servicios y materiales para el amoblado de la oficina.
- Un mes antes al inicio de las ventas se realizará el reclutamiento y selección de los Psicólogos para habilitar su usuario y contraseña en el App para que inicie con la atención a los pacientes en el mes 1 del primer año.
- La plataforma web y App estará operativa un mes antes al inicio de las ventas para el desarrollo de la campaña de lanzamiento.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

En el proceso producción de los planes de psicoterapia intervienen activos fijos tangibles e intangibles, que se detallan en la Tabla 19.

Tabla 19

Inversión en activos fijos que intervienen en el proceso productos de plan de psicoterapia

Descripción	Uso	Proveedor	Costo		Costo total
			Cantidad	Unitario	
Activos tangibles:					10,564
Laptop Lenovo AMD Ryzen 7-4700U 8GB/1TB/14".	El Jefe de Operaciones planifique y coordine el reclutamiento de Psicólogos, el desarrollo de la web y App.		2	2,482	4,964
Impresora CANON Pixma G3110 Multifuncional.	El Jefe de Ventas/ Marketing y Community Manager planifiquen e implementen el contenidos de la web y App y campaña de lanzamiento del servicio.	Mesajil Hnos SAC.	2	2,482	4,964
Módulo de escritorio con 3 sillas.	Impresiones de documentos y pruebas de diseño gráficos para publicidad.	Sapelli	1	636	636
	Jefe de Operaciones, Community		2	2,167	4,334
Activos intangibles:					72,160
Desarrollo de App.	Canal de venta y entrega del servicio.		1	61,500	61,500
Desarrollo de web.	Canal de promoción.	Staff Digital	1	10,660	10,660
Inversión total					82,724

Fuente: Elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Para elaborar la estructura de costos de producción de los planes de servicio de psicoterapia, primero se calcula el costo unitario de cada tipo de plan, después se calcula el costo de producción mensual del primer año y costo de producción anual del segundo al quinto año.

Costo unitario de producción

Se determina que el costo unitario variable es el honorario del Psicólogo cuyo valor es S/ 35 por una sesión de 50 minutos. Además, se considera como costo fijo el alquiler de hosting cloud, dominio para web y app, y el servicio de mantenimiento tecnológico, cuyo costo fijo anual ha sido distribuido entre los 4 planes en base a la mayor participación de la demanda, lo cual, fue validado en el segmento de clientes, por ello, se determina que el Plan Diagnóstico tendrá un 55% participación, el Plan de Terapia Individual tendrá un 21% , el Plan de Terapia Familiar 16% y el Plan de Terapia Grupal Padres 8% de participación del costo fijo anual. Considerando los datos mencionados, se elabora la estructura del costo unitario sin IGV de cada tipo de plan de psicoterapia online.

Tabla 20

Costo unitario de plan de psicoterapia online Mente Sana (S/)

Descripción	Costo U.	Tipos de pack de tuneado			
		Diagnóstico	Terapia individual	Terapia Familiar	Terapia Grupal Padres
Cantidad de sesiones		6	8	8	2
% participación costo fijo		55%	21%	16%	8%
Demanda anual (Q= cantidad a vender)		857	428	257	86
Costo variable:					
Honorarios del Psicólogo x 50 minutos	35.00	210.00	280.00	280.00	70.00
Costo fijo:					
Hosting cloud y dominio web-App / anual	1,668	1.07	0.82	1.04	1.56
Mantenimiento web y App /anual	2,542	1.63	1.25	1.58	2.37
Costo unitario por tipo de plan		212.70	282.06	282.62	73.93

Fuente: Elaboración propia

En Tabla 21, el cálculo del costo de producción mensual y anual es el resultado de multiplicar el costo unitario de cada tipo de plan por la cantidad de unidades de planes de psicoterapia proyectados para la venta (demanda) detallado en el 5.6 plan de ventas y demanda.

Tabla 21

Estructura de costo de producción mensual de planes de psicoterapia online en el año1 (S/)

Tipo de plan	Costo U.	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plan Diagnóstico - Evaluación / 6 sesiones	212.70	2,340	2,340	3,403	5,956	8,506	10,635	8,508	11,911	14,676	17,016	19,143	17,016
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	282.06		1,692	2,539	3,667	5,641	7,334	5,923	8,180	9,872	11,283	13,257	11,283
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	282.62		848	1,413	2,544	3,391	4,239	3,391	4,805	6,218	6,783	7,913	6,783
Plan Terapia grupal Padres / 2 sesiones	73.93		74	148	222	296	370	296	444	518	591	665	591
Costo de producción total		2,340	4,954	7,503	12,388	17,834	22,578	18,119	25,339	31,284	35,673	40,979	35,673

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Estructura de costo de producción anual de planes de psicoterapia online del año 1 al año 5 (S/)

Tipo de plan	Costo U.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Plan Diagnóstico - Evaluación / 6 sesiones	212.70	121,451	123,943	127,661	132,767	139,406
Plan Terapia Individual / 8 sesiones	282.06	80,670	82,180	84,645	88,031	92,433
Plan Terapia Familiar / 8 sesiones	282.62	48,328	49,405	50,887	52,923	55,569
Plan Terapia grupal Padres / 2 sesiones	73.93	4,214	4,308	4,437	4,615	4,845
Costo de producción total		254,663	259,836	267,631	278,336	292,253

Fuente: Elaboración propia

Gastos operativos

En la Tabla 23 se elabora la estimación de gastos preoperativos en el mes cero que corresponden al alquiler de la oficina, gastos de servicios y materiales de oficina que se necesita para la organización de las operaciones y la campaña de publicidad para el lanzamiento de los planes de

psicoterapia online que asciende al monto de S/ 15,366. También, se calcula los gastos operativos mensuales del primer año que se necesitan para el funcionamiento diario de la empresa.

Tabla 23

Gastos preoperativos en el mes cero y gastos operativos mensuales en el primer año de la empresa Mente Sana

Discripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquiler oficina 40 m2	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Servicio de luz	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Servicio de agua	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Internet y telefonía Entel 120 GB	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
Gastos de marketing	11,116	3,356	3,100	6,260	2,856	5,160	3,600	3,856	5,160	2,700	3,700	2,700	6,216
útiles de escritorio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Mantenimiento de lap top								900					900
Extintor	270												
Botiquín	150												
Antivirus	240												
Reclutamiento de personal	396												396
Tot. Gastos afectos a IGV	13,707	4,891	4,635	7,795	4,391	6,695	5,135	6,291	6,695	4,235	5,235	4,235	9,047
IGV	2,091	746	707	1,189	670	1,021	783	960	1,021	646	799	646	1,380
Total gastos sin IGV	11,616	4,145	3,928	6,606	3,721	5,674	4,352	5,332	5,674	3,589	4,436	3,589	7,667

GASTOS NO AFECTOS AL IGV:

Discripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mantenimiento de la oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Asesoría contable	0	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Garantía de alquiler 2 meses	2,000												
Constitución de la empresa	800												
Registro de marca Mente Sana en Indecopi	750												
Capacitación		1,000					1,000					1,000	
Motivación			400			600		680					600
TOTAL NO AFECTOS A IGV	3,750	1,380	780	380	380	980	1,380	1,060	380	380	380	1,380	980

TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	15,366	5,525	4,708	6,986	4,101	6,654	5,732	6,392	6,054	3,969	4,816	4,969	8,647
---	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 se presentan los gastos operativos del año 2 al año 5 que están proyectados con un incremento de 3% anual respecto al año anterior, sustentado en tasa de inflación al cierre del 2021 será 3% según refiere el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021).

Tabla 24

Gastos operativos del primer al quinto año de la empresa Mente Sana

Discipción	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler oficina 40 m2	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Servicio de luz	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Servicio de agua	840	865	891	918	945
Internet y telefonía Entel 120 GB	1,380	1,421	1,464	1,508	1,553
Gastos de marketing	48,665	47,625	42,046	38,869	35,711
útiles de escritorio	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Mantenimiento de lap top	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Extintor		278	286	295	304
Botiquín		150	155	159	164
Antivirus		240	247	255	262
Reclutamiento de personal	396	396	396	396	396
Tot. Gastos afectos a IGV	69,281	69,516	64,582	62,069	59,595
IGV	10,568	10,604	9,851	9,468	9,091
Total gastos sin IGV	58,713	58,912	54,730	52,601	50,504

GASTOS NO AFECTOS AL IGV:

Discipción	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento de la oficina	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Asesoría contable	2,160	2,225	2,292	2,360	2,431
Garantía de alquiler 2 meses					
Constitución de la empresa					
Registro de marca Mente Sana en Indecopi					
Capacitación	3,000	3,000	3,300	3,300	3,300
Motivación	2,280	2,280	2,480	2,480	2,480
TOTAL NO AFECTOS A IGV	9,840	9,977	10,618	10,763	10,912

TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	68,553	68,888	65,348	63,364	61,416
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

La empresa Mente Sana determina los siguientes objetivos organizacionales:

- Mantener personal altamente competitivo desarrollando 3 capacitaciones anuales durante los 5 años.
- Lograr que el 100% de los colaboradores participen en 4 actividades de motivación al año para fortalecer el trabajo en equipo y mantener un clima laboral saludable durante los 5 años.
- Contar con perfil profesional de Psicólogos calificados que permitan en un 95% cumplir con las expectativas de satisfacción del cliente hacia el servicio de psicoterapia durante los cinco años.
- Realizar una evaluación de desempeño de 180 grados en el personal cada año para fortalecer en un 95% sus habilidades y competencias durante los cinco años.

7.2 Naturaleza de la Organización

Los socios accionistas del proyecto constituirán una empresa con la denominación Mente Sana S.A.C. cuyo representante legal será uno de los socios, que también, tendrá el cargo funcional de Gerente General y Administrador.

De acuerdo, al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s.f.) las empresas inscritas en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) pueden acogerse al régimen laboral especial como pequeña empresa cuando sus ventas anuales no superan las 1700 UIT (cada UIT es S/ 4,400) por ello, la empresa Mente Sana se acogerá a este régimen y cumplirá con los beneficios laborales que se detallan a continuación en la Figura 41.

Beneficios sociales para las trabajadoras y los trabajadores:

	Remuneración no menor a la remuneración mínima vital.
	Descanso semanal obligatorio de 24 horas consecutivas.
	Vacaciones remuneradas de 15 días calendario.
	Feridos establecidos en el régimen laboral común.
	Ser asegurados al régimen contributivo de EsSalud.
	Percibir gratificaciones en julio y diciembre equivalente a media remuneración.
	Percibir CTS equivalente a 15 remuneraciones diarias por año de trabajo, con un tope máximo 90 remuneraciones diarias.
	Ser asegurado al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, en caso de realizar actividades de alto riesgo.
	Seguro Vida Ley.
	Ser afiliado al sistema pensionario de su elección (ONP o AFP).
	Licencias (por ejemplo: por salud, pre y postnatal, paternidad).
	En caso de despido arbitrario, tiene derecho a una indemnización equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicio, con un tope de 120 remuneraciones diarias.

Figura 41. Beneficios sociales según el Régimen Laboral Especial

Nota: Información obtenida de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

7.2.1 Organigrama

El modelo de negocio *Mente Sana* está basado en la tecnología, por ello, su organigrama tiene un diseño horizontal porque es una estructura dinámica y no una jerarquía rígida donde la comunicación de los empleados es fluida, pueden tomar decisiones más rápidas sin la necesidad de esperar las ordenes de sus superiores y jefes, lo cual, favorece que los trabajadores se ayuden entre sí mejorando la relación entre las distintas áreas, lo cual, fortalece el trabajo en equipo.

Cabe indicar, la estructura del organigrama horizontal del primer al cuarto año tendrá 5 puestos claves que son indispensables para que funcione el negocio, estos puestos son: Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe de Ventas y Marketing, Community Manager y Asistente de Tecnología.

El puesto de Gerente General estará a cargo del socio accionista, Yessica Isabel Fátima Maguiña León, quien cuenta con más de 5 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos. Cabe indicar, los demás socios accionistas no tendrán cargos funcionales en la empresa porque no cumplen con el perfil profesional para los puestos, por ello, se contratará personal externo.

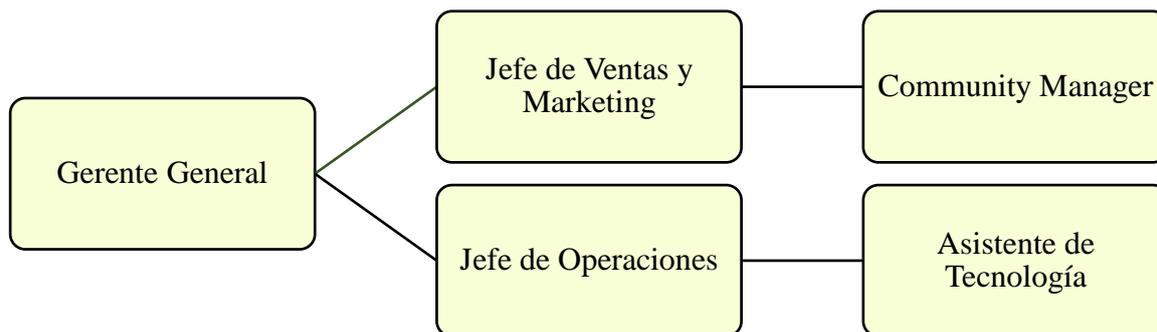


Figura 42. Organigrama del año 1 al 5 de la empresa Mente Sana

En el sexto año, el organigrama horizontal contará con 6 puestos ya que se contratarán a un Asistente de Ventas.

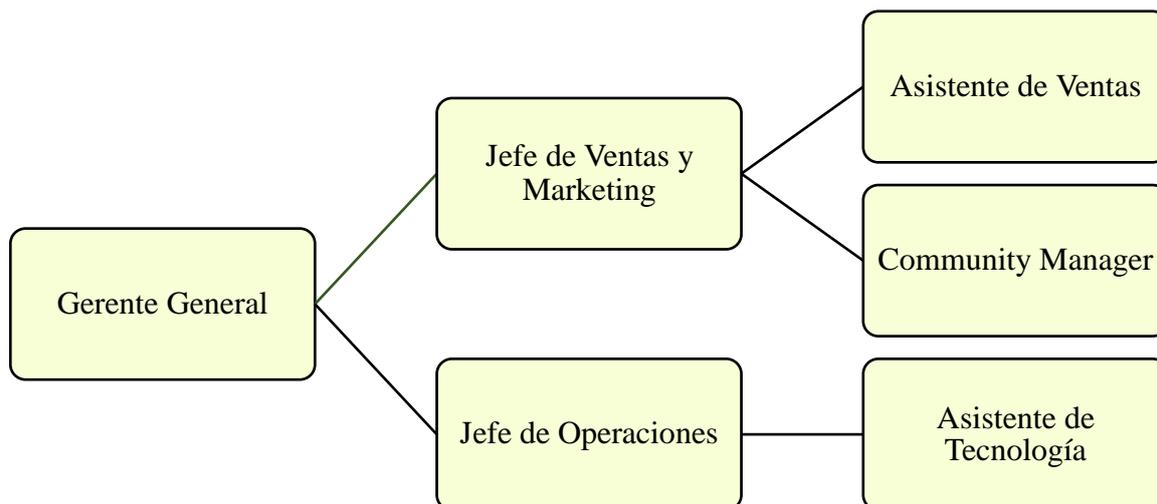


Figura 43. Organigrama del año seis de la empresa Mente Sana

Cabe aclarar que el servicio de contabilidad, soporte técnicos y mantenimiento del App y web se contratará por servicio tercerizado, por ello, no se representa en el organigrama.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

El diseño de puestos y funciones está elaborado en base al organigrama.

Tabla 25

Diseño de puesto y funciones de Gerente General

Descripción de puesto: Gerente General	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Gerente General
Nivel:	Directivo
Reporta a :	Junta General de Accionistas
Supervisa a:	Jefes
II. Propósito principal	
Planificar los objetivos estratégicos, controlar los recursos económicos y liderar la estructura organizacional enfocándose en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de Mente Sana.	
III. Funciones del puesto	
<p>Administrar los recursos económicos y financieros de Mente Sana.</p> <p>Elaborar los estados de ganancia y pérdidas, flujos financieros y económicos.</p> <p>Supervisar las gestiones contables y pago de tributos.</p> <p>Realizar la gestión humana que consiste en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.</p> <p>Organizar y supervisar la evaluación de desempeño del personal de la empresa.</p> <p>Cumplir la función de administrador de la empresa y análisis financiero.</p> <p>Liderar el equipo de trabajo y organizar las reuniones del equipo de colaboradores.</p> <p>Supervisar el uso adecuado de los bienes y recursos económicos de la empresa.</p>	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Administrador de empresas o ingeniero industrial
Grado de instrucción:	Bachiller universitario
Otros estudios (Opcional):	Gestión de Recursos Humanos, gestión empresarial.
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel intermedio
Conocimientos complementarios:	Finanzas, contabilidad y recursos humanos.
Experiencia laboral:	Mayor a 1 año
VI. Competencias	
<p>Pensamiento analítico y estratégico</p> <p>Liderazgo de trabajo en equipo</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Comunicación asertiva</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26
Diseño de puesto y funciones de Jefe de Operaciones

Descripción de puesto: Jefe de Operaciones	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Jefe de Operaciones
Nivel:	Jefatura
Reporta a :	Gerente General
Supervisa a:	Asistente
II. Propósito principal	
Planificar, coordinar y controlar el estándar de calidad en los procesos operativos. Además, liderar y supervisar el desempeño de los trabajadores y la atención al cliente que brindan los Psicólogos.	
III. Funciones del puesto	
Supervisar el desempeño y calidad de atención del equipo de Psicólogos. Administrar los activos del área operativo y organizar la capacitación de los Psicólogos. Supervisar el cumplimiento de las políticas de operación y entrega de los servicios tercerizados. Dar VB. a las órdenes de compra de bienes y servicios tercerizado relacionados al área operativo. Monitorear el funcionamiento óptimo de App y la web Mente Sana y la entrega puntual de soporte y mantenimiento tecnológico del proveedor. Controlar la actualización del contenido del App y la web Mente Sana. Supervisar el uso adecuado y seguro de la base de datos del App y web de Mente Sana. Supervisar el desempeño del personal a su cargo y proveedores.	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Licenciado en Psicología
Grado de instrucción:	Título universitario
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel básico
Conocimientos complementarios:	Gestión de Recursos Humanos, procesos de calidad
Experiencia laboral:	Mayor a 1 año
VI. Competencias	
Pensamiento estratégico Habilidades blandas Facilidad de negociación Comunicación fluida	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Diseño de puesto y funciones de Jefe de Ventas y Marketing

Descripción de puesto: Jefe de Ventas y Marketing	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Jefe de Ventas y Marketing
Nivel:	Jefatura
Reporta a :	Gerente General
Supervisa a:	Community Manager y Asistente
II. Propósito principal	
Planificar, ejecutar y controlar los objetivos de marketing, plan de ventas y propuesto para las campañas de publicidad.	
III. Funciones del puesto	
<p>Contratar los servicios tercerizados para la ejecución de las campañas de publicidad en los medios digitales. Alcanzar las cuotas de venta de los planes de psicoterapia.</p> <p>Asesorar a los cliente acerca de los servicios, forma de pago y reserva de citas que brinda la empresa.</p> <p>Gestionar el reporte de la venta diaria y emisión de comprobantes de pago.</p> <p>Planificar y desarrollar las campañas de publicidad mensual y realizar el seguimiento de los resultados.</p> <p>Contratar el servicio de los medios digitales para la campaña de publicidad.</p> <p>Analizar las métricas de los resultados de las campañas de publicidad online.</p> <p>Supervisar el desempeño del Community Manager.</p>	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Marketing
Grado de instrucción:	Bachiller universitario
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel básico
Conocimientos complementarios:	Técnicas de venta, marketing digital, gestión de comercio online
Experiencia laboral:	Mayor a 1 año
VI. Competencias	
<p>Vocación de servicio al cliente</p> <p>Facilidad de negociación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Comunicación asertiva</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28
Diseño de puesto y funciones de Community Manager

Descripción de puesto: Community Manager	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Community Manager
Nivel:	Asistente
Reporta a :	Jefe de Ventas y Marketing
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Elaborar el material gráfico para las campañas de publicidad y mantener actualizado el contenido de la web y el App Mente Sana.	
III. Funciones del puesto	
<p>Realizar el diseño gráfico, retoque de fotos y edición de videos para las campañas de publicidad.</p> <p>Actualizar el contenido gráfico y audiovisual de la web y el App Mente Sana.</p> <p>Actualizar el perfil profesional y habilitar el usuario y contraseña de los Psicólogos en el App Mente Sana.</p> <p>Interactuar con los comentarios de los clientes en la redes sociales.</p> <p>Actualizar los contenidos de las publicaciones en las redes sociales.</p> <p>Realizar el análisis de las métricas de los resultados de las publicaciones en redes sociales.</p> <p>Asistir en sus funciones al Jefe de Ventas y Marketing.</p>	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Diseñador publicitario/Social Media
Grado de instrucción:	Bachiller universitario o técnico profesional
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel básico Administración de contenidos en redes sociales, web y App. Y
Conocimientos complementarios:	marketing digital.
Experiencia laboral:	Mayor a 1 año
VI. Competencias	
<p>Facilidad de comunicación</p> <p>Creativo en diseño y redacción.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacidad de análisis</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29
Diseño de puesto y funciones de Asistente de Ventas

Descripción de puesto: Asistente de Ventas	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Asistente de Ventas
Nivel:	Asistente
Reporta a :	Jefe de Ventas y Marketing
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Asesorar al cliente durante el proceso de compra, pago y durante la atención de la psicoterapia.	
III. Funciones del puesto	
<p>Realizar la atención al cliente por los canales de venta. Absolver las consultas de los cliente por el chat online, teléfono y WhatsApp. Confirmar el pago del servicio de psicoterapia y la asistencia del paciente a la consulta. Realizar el reporte de reclamos y quejas de clientes dirigido al Jefe de Ventas y Marketing. Confirmar el envío de comprobantes de pago a los clientes. Impulsar la venta de los servicios de psicoterapia por los diferentes canales de promoción. Asistir en sus funciones al Jefe de Ventas y Marketing.</p>	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Administración o Marketing
Grado de instrucción:	Técnico
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel básico
Conocimientos complementarios:	Gestión de venta online
Experiencia laboral:	6 meses
VI. Competencias	
<p>Facilidad de comunicación Vocación de servicio Trabajo en equipo</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Diseño de puesto y funciones de Asistente de Tecnología

Descripción de puesto: Asistente Tecnología	
I. Identificación del Puesto	
Denominación del cargo:	Asistente de Tecnología
Nivel:	Asistente
Reporta a :	Jefe de Operaciones
Coordina con:	Todas las áreas
II. Propósito principal	
Realizar el monitoreo del funcionamiento del App Mente Sana. Además, asiste al Jefe de Operaciones en las gestiones de los Psicólogos, proveedores y adquisición servicios y materiales requeridos por el área de	
III. Funciones del puesto	
Realizar la cotización de materiales y servicios requeridos para la terapia de psicoterapia. Realizar el reporte de las incidencias tecnológicas que se presente en el App y web. Monitorear el servicio de soporte y mantenimiento tecnológico del App y web. Coordinar con los proveedores acerca de las entregas de los pedidos y comprobantes de pago. Asistir en sus funciones al Jefe de Operaciones.	
IV. Formación	
Profesión / Ocupación:	Tecnología e Informática
Grado de instrucción:	Técnico
V. Conocimiento y experiencia	
Conocimiento de idiomas:	Nivel básico
Conocimientos complementarios:	Administración de App y web
Experiencia laboral:	6 meses
VI. Competencias	
Responsable y minucioso Solucionador de incidencias Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia

7.3 Políticas Organizacionales

La empresa Mente Sana determina las siguientes políticas organizacionales para sus colaboradores: los cuales, se mencionan a continuación:

Política de remuneración. - La empresa Mente Sana realizará el pago del sueldo a sus trabajadores de forma puntual cada 15 días, de igual manera, se pagará puntualmente los beneficios sociales, de acuerdo, al Régimen Laboral Especial. Cabe indicar, que el pago será por transferencia interbancaria a la cuenta sueldo del trabajador, además, si podrá adelantar el pago si la fecha cae un día feriado.

Política de licencia remunerada por maternidad: La trabajadora que se encuentra en la etapa de gestación tendrá la licencia de aproximada de 98 días por periodo prenatal y post natal, después, se reincorporará a su puesto en la empresa.

Política de licencia remunerada por paternidad: Los trabajadores tendrán una licencia de 10 días por paternidad, después, se reincorporará a su puesto en la empresa.

Política de buen clima laboral. – Mente Sana tiene como prioridad velar por el bienestar emocional y físico de sus trabajadores. Por ello, promoverá que las relaciones interpersonales entre los trabajadores sean amables y de respeto mutuo en todos los niveles de puestos, además, se promoverá un trato igualitario sin discriminación por raza, género, religión. Asimismo, se fomentará la participación de todos los trabajadores en los talleres de capacitaciones y eventos de motivación para fortalecer el trabajo en equipo y mantener un ambiente laboral saludable.

Política de teletrabajo. – El personal tendrá la facilidad de trabajar 4 días al mes desde cualquier lugar que cuente con buena conexión de internet, de esta manera podrá compartir más tiempo con sus seres queridos.

7.4 Gestión Humana

En la empresa Mente Sana se considerará fundamental la gestión humana para contar con los mejores talentos. Cabe indicar, la gestión humana está a cargo del Gerente General.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

A continuación, se detalla los procesos de la gestión humana:

Reclutamiento

El encargo del proceso de reclutamiento es el Gerente General. Para iniciar con este proceso se define el perfil de puesto donde está detallado los requisitos del profesional que se tiene planificado contratarse. En este sentido, la empresa Mente Sana SAC requiere contratar en el primer año un personal para los puestos de Jefe de Operaciones, Jefe de Ventas y Marketing, Community Manager y Asistente de Tecnología. Además, Psicólogos que trabajaran por contrato de locación. Entonces, para el reclutamiento externo, el Gerente General procederá en realizar un anuncio del perfil de puestos en Computrabajo mediante el plan de Aviso Standard cuyo costo es S/ 99 por aviso de cada puesto. Cabe indicar, que el aviso estará en circulación por 25 días.

Selección

Después de 25 días de publicación en Computrabajo, el Gerente General procederá con el filtro de los candidatos para elegir 5 CVs que cumplen con el perfil de cada puesto. A continuación, se procederá con la entrevista online a cada postulante para elegir a 3 profesionales por cada puesto. Después, el jefe directo evaluará a cada candidato mediante el test de personalidad y prueba de conocimiento donde el candidato que obtenga el mayor puntaje será seleccionado para que ocupe el puesto en vacancia.

Contratación

El candidato seleccionado para que ocupe cada puesto será citado a la oficina para que firme su contrato de trabajo, solicitando que presente su hoja de vida adjuntado su antecedente penal y policial, además, copia de su DNI. Cabe indicar, el contrato de trabajo para puestos de jefatura es indefinido y para los puestos de asistente es de un año con tres meses de prueba siendo renovable después del resultado de la evaluación de 180 grados. En el caso, de los Psicólogos es contrato de locación por seis meses, siendo renovable, de acuerdo, al resultado de la encuesta de satisfacción de los clientes.

Inducción

En la empresa Mente Sana SAC tendrá una duración de dos días. En el primer día de inducción, el Gerente General recibirá a los nuevos integrantes del equipo de trabajo para presentarles a sus compañeros y brindarle una capacitación acerca de la cultura organizacional, políticas de operación, objetivos estratégicos, metas de área y hará entrega del manual de procesos y funciones de puesto a cada empleado. En el segundo día, el nuevo personal se instalará en su puesto y será capacitado por su jefe directo respecto a sus funciones, uso de la base de datos y gestión de la información en el servidor virtual.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

En la empresa Mente Sana es importante que su personal trabaje en equipo orientándose en la satisfacción del cliente, para ello, es fundamental que participen en capacitaciones, eventos de motivación y evaluación del desempeño de 180°. En este sentido, la empresa implementará las siguientes capacitaciones, los eventos de motivación y evaluación del desempeño de 180 grados.

Capacitación

El Gerente General es el encargado de organizar tres capacitaciones anuales en las instalaciones de Mente Sana, para ello, contratará expertos en los temas de las capacitaciones, para ello, se destinará un presupuesto de S/ 250 por cada empleado. Cabe indicar, que los temas de las capacitaciones están relacionados con estándar de calidad en las operaciones, satisfacción del usuario, técnicas de psicoterapia y otros temas que se plantearan después de la evaluación del desempeño del personal.

Motivación

El Gerente General es el encargado de desarrollar cuatro actividades de motivación al año para los colaboradores de Mente Sana, siendo los siguientes:

- Por el Día del Trabajo se entregará un vale de consumo valorizado en S/150 para cada trabajador.
- Regalo de cumpleaños valorizado en S/ 80 para cada trabajador.
- Taller de motivación para fortalecer en trabajo en equipo valorizado en S/170 para cada trabajador.
- Por celebración de fiestas navideñas se entregará un vale de consumo valorizado en S/150 para cada trabajador.

Evaluación del desempeño 180 grados

El Gerente General es el responsable en desarrollar la evaluación del desempeño de 180 grados en los empleados de Mente Sana SAC. que se realizará una vez al año en el mes 10, esta herramienta de evaluación consiste en que el empleado es evaluado por el gerente, jefe y compañero de equipo, para ello, se utiliza una encuesta de autoevaluación donde los evaluadores califican el desempeño laboral para identificar las debilidades y fortalezas en el empleado y los procesos internos, de esta manera, se obtiene los indicadores para elaborar el programa de capacitaciones para mejorar el desempeño de los empleados, también, el crecimiento profesional. Debido, a que Mente Sana SAC. es una empresa pequeña que tiene de 4 a 6 trabajadores, la encuesta de autoevaluación será online por formulario Google del plan mensual S/ 30.

7.5 Sistema de remuneración

La empresa Mente Sana SAC. determina su sistema de remuneración considerando un sueldo en base al mercado laboral y los beneficios sociales según los requisitos del Régimen Laboral Especial de Pequeña Empresa que indica que los trabajadores tienen los siguientes beneficios:

- Vacaciones pagadas de 15 días calendarios.
- Seguro de Salud con atención en Essalud donde el empleado paga el 9% de la remuneración.
- Percibir gratificaciones en julio y diciembre de media remuneración cada una.
- Percibir Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) de 15 remuneraciones diarias por año de trabajo.

Tabla 31

Sistema de remuneración del personal de Mente Sana SAC. (S/)

Puesto	Sueldo Básico Mensual	Beneficios sociales anual			
		Gratificación	Sueldo Anual	9% Essalud	CTS
Gerente General	3,700	4,033	44,400	3,996	1,850
Jefe de Operaciones	2,600	2,834	31,200	2,808	1,300
Jefe de Ventas y Marketing	2,600	2,834	31,200	2,808	1,300
Community Manager	1,800	1,962	21,600	1,944	900
Asistente tecnológico	1500	1,635	18000	1620	750

Fuente: Elaboración propia

7.6 Estructura de gastos de RRHH

Para la proyección de gastos de Recursos Humanos de la empresa Mente Sana SAC. se toma en consideración el sueldo, beneficios sociales, gastos de capacitaciones y actividades de motivación. Además, habrá un 4% de incremento en la remuneración anual desde el año 2 al año 5, lo cual, será viable según los resultados de la evaluación del desempeño de 180 grados.

Cabe indicar, en la Tabla 32 se presenta los gastos preoperativos que corresponde a la remuneración y otros gastos requeridos para la etapa de organización y planificación de la empresa un mes antes al inicio de las ventas.

Tabla 32

Gastos mensual de recursos humanos en el primer año de operación (S/)

Descripción	Mes 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Remuneraciones	8,900	12,200											
Gerente General	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
Jefe de Operaciones	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
Jefe de Ventas y Marketing	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
Community Manager		1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Asistente tecnológico		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Beneficios sociales	801	1,098	1,098	1,098	4,148	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	4,148	1,098	1,098
Gratificación								6,649					6,649
Essalud	801	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098
CTS					3,050						3,050		
Gestión humana	396	1,000				600	1,000					1,000	996
Reclutamiento- Computrabajo	396												396
Capacitación		1,000					1,000					1,000	
Motivación			400			600		680					600
Total Gastos	10,097	14,298	13,298	13,298	16,348	13,898	14,298	13,298	13,298	13,298	16,348	14,298	14,294

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Gasto anual de Recursos Humanos del primer al quinto año de operaciones (S/)

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Remuneraciones	146,400	152,256	158,346	164,680	171,267
Gerente General	44,400	46,176	48,023	49,944	51,942
Jefe de Operaciones	31,200	32,448	33,746	35,096	36,500
Jefe de Ventas y Marketing	31,200	32,448	33,746	35,096	36,500
Community Manager	21,600	22,464	23,363	24,297	25,269
Asistente tecnológico	18,000	18,720	19,469	20,248	21,057
Beneficios sociales	32,574	33,877	35,232	36,641	38,107
Gratificación	13,298	13,830	14,383	14,958	15,557
Essalud	13,176	13,703	14,251	14,821	15,414
CTS	6,100	6,344	6,598	6,862	7,136
Gestión humana	5,676	5,676	6,176	6,176	6,176
Reclutamiento- Computrabajo	396	396	396	396	396
Capacitación	3,000	3,000	3,300	3,300	3,300
Motivación	2,280	2,280	2,480	2,480	2,480
Total Gastos	184,650	191,809	199,754	207,497	215,550

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

Se plantea los supuestos para el análisis de plan económico financiero de la empresa Mente Sana:

- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de producción de los planes de psicoterapia.
- Las ventas crecen un 2% en el segundo año, un 3% en el tercer año, un 4% en el cuarto año y un 5% en el quinto año.
- El análisis financiero está en soles.
- Se considera el tipo de cambio del dólar a 4.10 soles para los intangibles (aplicativo y web).
- El análisis financiero se elabora considerando que el negocio en marcha es duradero en el tiempo. Durante el año 1 el análisis será de forma mensual, del año 2 al año 5 de manera anual, y a partir del año 6 se asume que el crecimiento del flujo de caja será a razón de la tasa de inflación.
- Los trabajadores en plantilla están según el Régimen Laboral Especial de Pequeña Empresa.
- Los trabajadores reciben un 4% de aumento en sus remuneraciones del segundo al quinto año.
- Todos los activos fijos son comprados en el mes cero y se deprecian según la tasa máxima de la SUNAT.
- Todos los activos intangibles son comprados en el mes cero y se amortizan un 20% anual.
- El proyecto está financiado el 70% con aporte propio de los socios accionistas y un 30% con préstamo de un inversionista, por el cual, se pagará una TEA de 20% anual en un plazo de 2 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1% de los ingresos netos por estar en el Régimen Mype tributario, en el año 2 se regulariza el pago del año 1, el impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

- Los gastos operativos incrementan en 3% anual a partir de segundo al quinto año debido a la tasa de inflación.

8.2 Inversión en activos. Depreciación y amortización.

Tabla 34

Inversión y depreciación de activos tangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Laptop Lenovo	2,482	4	9,929	SI	1,787	11,716	25%	4	2,482	207
Impresora CANON Pixma G3110 Multifuncional.	636	1	636	SI	114	750	25%	4	159	13
Módulo de escritorio con 3 sillas	2,167	2	4,334	SI	780	5,114	10%	10	433	36
Total Tangibles			14,898		2,682	17,580			3,075	256

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 34 se muestra el cálculo de la inversión en activos tangibles que asciende al monto de S/17,580. Asimismo, se muestra la depreciación de activos tangibles anual por S/3,075 que ha sido determinado en base a la tasa de depreciación de la SUNAT, que refiere que los bienes de almacenamiento de datos como laptop e impresora tienen un valor de depreciación por 25% anual y otros bienes como el módulo de escritorio con 3 silla se deprecia un 10% anual. (SUNAT, 2006).

Según decisión de gerencia, los equipos adquiridos en el año cero no tendrán renovación de activos al culminar su vida útil, porque se utilizará los mismos equipos hasta el quinto año.

Tabla 35

Amortización de activos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Desarrollo de App.	61,500	1	61,500	SI	11,070	72,570	20%	5	12,300	1,025
Desarrollo de web.	10,660	1	10,660	SI	1,919	12,579	20%	5	2,132	178
Total Intangibles			72,160		12,989	85,149			14,432	1,203

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 35 se visualiza la amortización de los activos intangibles de 20% anual y su vida útil por cinco años. La inversión total de activos intangibles es por S/ 85,149. Por último, la inversión de los activos intangibles y tangibles es de S/ 102,729.

8.3 Proyección de ventas

Tabla 36

Precio de venta unitario de los diferentes planes de terapia en Mente Sana (S/)

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Diagnóstico	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496
Terapia Individual	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657	657
Terapia Familiar	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658	658
Terapia Grupal	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 36, el precio con IGV unitario se utiliza para la elaboración de la proyección de ventas por cada tipo de plan de terapia, en el cual, se observa que los precios se mantienen constantes durante los 5 años.

Tabla 37

Unidades de planes de terapias vendidas mensual y anualmente.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Diagnóstico	11	11	16	28	40	50	40	56	69	80	90	80	571	583	600	624	655
Terapia Individual	0	6	9	13	20	26	21	29	35	40	47	40	286	291	300	312	328
Terapia Familiar	0	3	5	9	12	15	12	17	22	24	28	24	171	175	180	187	197
Terapia Grupal	0	1	2	3	4	5	4	6	7	8	9	8	57	58	60	62	66
TOTAL	11	21	32	53	76	96	77	108	133	152	174	152	1,085	1,107	1,140	1,186	1,245

Fuente: Elaboración propia

Se visualiza en la tabla 37 la proyección de unidades vendidas (demanda) cuyo crecimiento mensual ha sido calculado considerando atender el 20% del mercado operativo, ya que la tasa de conversión fue 27.19% que son el porcentaje de clientes interesados en el servicio de psicoterapia, por ello, se decide atender el 20% del mercado operativo que es igual a 571 pacientes que optarán por el plan diagnóstico, ya que es la primera consulta para que el psicólogo realice la evaluación al paciente después le asigne la psicoterapia adecuada, de acuerdo con su caso. Cabe aclarar, de los 571 pacientes que van a pasar por el plan diagnóstico, el 50% tomará el plan individual, 30% el plan terapia familiar y el 10% terapia grupal, lo hace un total de 1,085 planes de los cuatro tipos para el año 1. La información detallada se encuentra en el punto 5.6 Plan de Ventas y proyección de la demanda.

Tabla 38

Proyección de las venta mensuales y anuales de Mente Sana

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Diagnóstico	5,454	5,454	7,933	13,882	19,826	24,789	19,831	27,764	34,209	39,663	44,621	39,663	283,089	288,897	297,564	309,466	324,939
Terapia Individual	0	3,941	5,912	8,540	13,138	17,080	13,795	19,050	22,992	26,276	30,875	26,276	187,876	191,392	197,134	205,019	215,270
Terapia Familiar	0	1,975	3,292	5,926	7,901	9,876	7,901	11,193	14,485	15,802	18,435	15,802	112,587	115,097	118,550	123,292	129,456
Terapia Grupal	0	182	364	547	729	911	729	1,093	1,275	1,458	1,640	1,458	10,386	10,617	10,936	11,373	11,942
Total venta con IGV	5,454	11,553	17,501	28,894	41,594	52,656	42,256	59,100	72,961	83,199	95,571	83,199	593,938	606,003	624,183	649,150	681,607
Total venta sin IGV	4,622	9,790	14,832	24,487	35,249	44,624	35,810	50,085	61,832	70,507	80,992	70,507	503,337	513,561	528,968	550,127	577,633

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 38 se analiza la proyección de ventas con IGV y sin IGV. Para el cálculo mensual se multiplica el precio unitario por cantidad de planes de psicoterapia vendidas para cada tipo de plan. Además, la proyección de ventas del año 2 al 5 se estima, de acuerdo, al crecimiento de ventas, siendo un 2% el segundo año, un 3% el tercer año, 4% el cuarto año y 5% el quinto año.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Tabla 39

Estructura de costo unitario

Descripción	Costo U.	Tipo de planes			
		Diagnóstico	Terapia individual	Terapia Familiar	Terapia Grupal Padres
Cantidad de sesiones		6	8	8	2
% participación costo fijo		55%	21%	16%	8%
Demanda año 1 (Q= cantidad a vender)		857	428	257	86
Costo variable:					
Honorarios del Psicólogo x 50 minutos	50.00	300.00	400.00	400.00	100.00
Costo fijo:					
Hosting cloud y dominio web-App / anual	2,952	1.89	1.45	1.84	2.76
Mantenimiento web y App /anual	4,000	2.57	1.96	2.49	3.73
Costo unitario por tipo de plan		304.46	403.41	404.33	106.49

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 39 se visualiza la estructura de costos unitario que está compuesto por costos variables que corresponde a los honorarios del psicólogo por sesión de 50 minutos y costos fijos incluyen hosting cloud y dominio web-app y mantenimiento web y app ambos anuales. Estos costos fijos han sido distribuidos entre los 4 tipos de plan, de acuerdo, al porcentaje de participación de la demanda anual. En la proyección de costos se considera el costo unitario variable y fijo por cada tipo de plan incluido IGV, se gestiona costo unitario constante durante los 5 años del proyecto.

En la Tabla 40 el presupuesto de costo de producción mensual y anual se ha hallado multiplicando el costo unitario con Igv por las cantidades mensuales y anuales de la demanda proyectada. En el análisis horizontal, el costo de producción anual sin IGV. representa el 42.88% de la venta anual en los cinco años.

Tabla 40

Proyección de presupuesto de costo de los planes de terapia psicológica

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan Diagnóstico - Evaluación	2,340	2,340	3,403	5,956	8,506	10,635	8,508	11,911	14,676	17,016	19,143	17,016	121,451	123,943	127,661	132,767	139,406
Plan Terapia Individual	0	1,692	2,539	3,667	5,641	7,334	5,923	8,180	9,872	11,283	13,257	11,283	80,670	82,180	84,645	88,031	92,433
Plan Terapia Familiar	0	848	1,413	2,544	3,391	4,239	3,391	4,805	6,218	6,783	7,913	6,783	48,328	49,405	50,887	52,923	55,569
Plan Terapia grupal Padres	0	74	148	222	296	370	296	444	518	591	665	591	4,214	4,308	4,437	4,615	4,845
PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV	2,340	4,954	7,503	12,388	17,834	22,578	18,119	25,339	31,284	35,673	40,979	35,673	254,663	259,836	267,631	278,336	292,253
IGV	357	756	1,144	1,890	2,720	3,444	2,764	3,865	4,772	5,442	6,251	5,442	38,847	39,636	40,825	42,458	44,581
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	1,983	4,198	6,358	10,498	15,114	19,134	15,355	21,474	26,512	30,231	34,728	30,231	215,816	220,200	226,806	235,878	247,672

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41

Gastos preoperativos y gastos operativos mensual y anual afectos al IGV. desde el año uno al año cinco.

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler oficina 40 m2	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Servicio de luz	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Servicio de agua	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	865	891	918	945
Internet y telefonía Entel 120 GB	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1,380	1,421	1,464	1,508	1,553
Gastos de marketing	11,116	3,356	3,100	6,260	2,856	5,160	3,600	3,856	5,160	2,700	3,700	2,700	6,216	48,665	47,625	42,046	38,869	35,711
útiles de escritorio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Mantenimiento de lap top	0	0	0	0	0	0	0	900	0	0	0	0	900	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Extintor	270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	278	286	295	304
Botiquín	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150	155	159	164
Antivirus	240	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240	247	255	262
Reclutamiento de personal	396	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	396	396	396	396	396	396
Tot. Gastos afectos a IGV	13,707	4,891	4,635	7,795	4,391	6,695	5,135	6,291	6,695	4,235	5,235	4,235	9,047	69,281	69,516	64,582	62,069	59,595
IGV	2,091	746	707	1,189	670	1,021	783	960	1,021	646	799	646	1,380	10,568	10,604	9,851	9,468	9,091
Total gastos sin IGV	11,616	4,145	3,928	6,606	3,721	5,674	4,352	5,332	5,674	3,589	4,436	3,589	7,667	58,713	58,912	54,730	52,601	50,504

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 41 se calcula los gastos preoperativos afectos al IGV en el mes cero es igual a S/ 13707 también, se calcula los gastos operativos afectos a IGV del primer al quinto año, todos estos gastos corresponden a las operaciones administrativas y de ventas.

Tabla 42

Gastos preoperativos en mes cero y gastos operativos mensual y anual no afectos al IGV del año 1 al año 5

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento de la oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Asesoría contable	0	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2,160	2,225	2,292	2,360	2,431
Garantía de alquiler 2 meses	2,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Constitución de la empresa	800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Registro de marca Mente Sana en Indecopi	750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Capacitación	0	1,000	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	1,000	0	3,000	3,000	3,300	3,300	3,300
Motivación	0	0	400	0	0	600	0	680	0	0	0	0	600	2,280	2,280	2,480	2,480	2,480
TOTAL NO AFECTOS A IGV	3,750	1,380	780	380	380	980	1,380	1,060	380	380	380	1,380	980	9,840	9,977	10,618	10,763	10,912

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 42 se visualiza los gastos preoperativos en el mes cero no afectos al IGV que es de S/ 3,750. Además, se calcula los gastos operativos requeridos para la gestión administración y de ventas mensuales y anuales de los cinco años no afectos al IGV que asciende a S/ 9,840 en el primer año, S/ 9,977 en el segundo año, S/ 10,618 en el tercer año, S/ 10,763 en el cuarto año y S/ 10,912 en el quinto año.

Tabla 43

Total gastos operativos sin IGV mensuales y anuales del primer al quinto año

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	15,366	5,525	4,708	6,986	4,101	6,654	5,732	6,392	6,054	3,969	4,816	4,969	8,647	68,553	68,888	65,348	63,364	61,416

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 43, se consolidad los gastos operativos. Según, al análisis horizontal de gastos operativos sin IGV. entre ventas en cada periodo representa un 13.62% en el año uno, un 13.41% en el año dos, un 12.35% en el año tres, un 11.52% en el año cuatro y un 10.63 % en el año cinco.

Tabla 44

Total gastos preoperativos

Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	9,701	NO	0	9,701
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	11,616	SI	2,091	13,707
Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	3,750	NO	0	3,750
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	25,067		2,091	27,158

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 44 se visualiza el resumen del total de gastos preoperativos con IGV. que es S/ 27,158 incluye las remuneraciones del gerente y jefes, los gastos de los servicios y materiales para la gestión de administración y de ventas. Este monto será destinado para los gastos de las actividades de organización, planificación y publicidad que se realizará un mes antes del inicio de las ventas.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Se resuelve que el capital de trabajo al iniciar el proyecto es S/ 1404 que es equivalente al 60% del primer mes del costo de productos de los planes de psicoterapia. Además, el incremento del capital se halla por el método porcentaje de cambio de ventas, esto se aplica entre las ventas mensuales y anuales consecutivos mediante la siguiente fórmula: Capital de trabajo inicial / ventas mes 1 = 30.38%. Entonces, el incremento del capital será 30.38% de ventas mensuales y anuales consecutivamente.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

Tabla 45

Estructura de inversión

Descripción	Inversión	
	S/	%
Activos fijos	102,729	78.25%
Capital de trabajo	1,404	1.07%
Gastos preoperativo	27,158	20.69%
total de inversión en el proyecto	131,291	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 45 se visualiza la estructura de inversión del proyecto Mente Sana que está compuesto por activos fijos, capital de trabajo y gastos preoperativos, para empezar el proyecto, se necesita una inversión de S/ 131,291.

Tabla 46

Financiamiento no tradicional

Descripción	S/.	%
	Participación	Participación
Financiamiento Terceros	39,387	30.00%
Financiamiento Accionistas	91,904	70.00%
Inversión Total	131,291	100.00%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 46 se visualiza que el financiamiento del proyecto será no tradicional, esto quiere decir que el 30% será financiado con el préstamo del socio accionista, Daphne Daniela Huapaya Vargas, por el cual, se le pagará una TEA 20% anual en un plazo de 24 meses. Además, el 70% del financiamiento será con aporte propio de los accionistas.

Tabla 47
Aporte de capital de los accionistas

Nro de accionistas	5
Accionista 1	18,381
Accionista 2	18,381
Accionista 3	18,381
Accionista 4	18,381
Accionista 5	18,381
TOTAL	91,904

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 47 se visualiza que el 70% de aporte de capital de los accionistas es S/ 91,904 donde cada accionista aporta un capital de S/ 18,381, por ello, los 5 socios tendrán igual participación en acciones de la empresa.

Tabla 48
Estructura de préstamo de terceros

PRESTAMO	
Monto	39,387
TEA	20.00%
TEM	1.53%
Seguro desgravamen anual	0.00%
Seguro desgravamen mensual	0.00%
TCEA	20.00%
TCEM	1.53%
Plazo (meses)	24
Cuota	1,973

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 48 se visualiza que el 30% de la inversión para el financiamiento es S/ 39,387 por esta deuda se pagará una TEA de 20% al socio accionista por el préstamo en un plazo de 24 meses se amortizará el capital y el pago de la tasa de interés, siendo cada cuota mensual de S/ 1,973. Cabe indicar, que la TEA de 20% es una rentabilidad muy atractiva para un proyecto de emprendimiento ante los riesgos del entorno, en comparación al sistema de financiero regulado por la SBS que paga por ahorro a plazo fijo entre 3.5% a 5%. Y los

fondos de inversión privado que aportan capital para emprendimiento cobran una TEA de 8% a 12%.

Tabla 49

Cronograma de pago de financiamiento terceros

CRONOGRAMA DE PAGOS																								
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
SALDO	39,387	38,017	36,625	35,213	33,778	32,322	30,843	29,342	27,818	26,270	24,699	23,104	21,484	19,839	18,170	16,474	14,753	13,006	11,231	9,430	7,601	5,744	3,858	1,944
AMORT.	1,370	1,391	1,413	1,434	1,456	1,479	1,501	1,524	1,548	1,571	1,595	1,620	1,645	1,670	1,695	1,721	1,748	1,774	1,802	1,829	1,857	1,886	1,914	1,944
INTERES	603	582	561	539	517	495	472	449	426	402	378	354	329	304	278	252	226	199	172	144	116	88	59	30
CUOTA	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973	1,973
EFI	178	172	165	159	153	146	139	133	126	119	112	104	97	90	82	74	67	59	51	43	34	26	17	9

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 49 se visualiza el cronograma de pagos en la cual se incluye la amortización e interés mensual que se pagará en 24 meses como máximo.

8.7 Estados Financieros

En la Tabla 50 se presenta el Estados de Resultados de la empresa Mente Sana donde se visualiza que el análisis vertical de la utilidad neta entre las ventas obtenidas en el primer año es 2.3%, en el segundo año es 2.6%, en el tercer año es 3.4%, en el cuarto año es 4.1% y el quinto año es 5.1% respectivamente. Asimismo, en el análisis horizontal de la utilidad neta respecto al año anterior, se visualiza que es un 11.5% en el año dos, un 38.1% en el año tres, un 24.6% en el año cuatro y 30% en el año cinco, lo cual, significa que habrá mayor crecimiento en la utilidad neta en el año tres y cinco con respecto al año anterior.

Tabla 50

Estados de Resultados mensual y anual del proyecto Mente Sana

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas	4,621	9,791	14,832	24,486	35,250	44,625	35,811	50,087	61,833	70,509	80,994	70,509	503,347	513,572	528,979	550,138	577,645
Personal área producción																	
Costo de Producción	1,983	4,198	6,358	10,498	15,114	19,134	15,355	21,474	26,512	30,231	34,728	30,231	215,816	220,200	226,806	235,878	247,672
UTILIDAD BRUTA	2,638	5,593	8,474	13,988	20,136	25,491	20,457	28,613	35,321	40,277	46,266	40,277	287,531	293,372	302,173	314,260	329,973
Personal de Administración y Ventas	13,298	13,298	13,298	13,298	16,348	13,298	19,947	13,298	13,298	13,298	16,348	19,947	178,974	186,133	193,578	201,321	209,374
Gastos de Administración y Ventas	5,525	4,708	6,986	4,101	6,654	5,732	6,392	6,054	3,969	4,816	4,969	8,647	68,553	68,888	65,348	63,364	61,416
Depreciación y amortización	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	17,507	17,507	17,507	17,507	17,507
UTILIDAD OPERATIVA	-17,644	-13,872	-13,269	-4,870	-4,324	5,003	-7,341	7,802	16,595	20,704	23,490	10,224	22,498	20,844	25,741	32,069	41,676
Gastos Financieros	603	582	561	539	517	495	472	449	426	402	378	354	5,778	2,197			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-18,247	-14,454	-13,830	-5,409	-4,842	4,508	-7,813	7,353	16,169	20,302	23,112	9,871	16,720	18,647	25,741	32,069	41,676
Impuesto a la Renta	-5,383	-4,264	-4,080	-1,596	-1,428	1,330	-2,305	2,169	4,770	5,989	6,818	2,912	4,932	5,501	7,594	9,460	12,294
UTILIDAD NETA	-12,864	-10,190	-9,750	-3,813	-3,413	3,178	-5,508	5,184	11,399	14,313	16,294	6,959	11,788	13,146	18,147	22,609	29,382

Impuesto a la Renta	29.50%
----------------------------	---------------

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
análisis vertical	2.3%	2.6%	3.4%	4.1%	5.1%
análisis horizontal		11.5%	38.0%	24.6%	30.0%

Fuente: Elaboración propia

8.8 Flujo Financiero

Tabla 51

Proyección de Flujo Financiero del año 1 al año 5

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		4,621	9,791	14,832	24,486	35,250	44,625	35,811	50,087	61,833	70,509	80,994	70,509	503,347	513,572	528,979	550,138	577,645
Costo de producción		1,983	4,198	6,358	10,498	15,114	19,134	15,355	21,474	26,512	30,231	34,728	30,231	215,816	220,200	226,806	235,878	247,672
Personal área producción		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta		2,638	5,593	8,474	13,988	20,136	25,491	20,457	28,613	35,321	40,277	46,266	40,277	287,531	293,372	302,173	314,260	329,973
Personal de Administración y Ventas		13,298	13,298	13,298	13,298	16,348	13,298	19,947	13,298	13,298	13,298	16,348	19,947	178,974	186,133	193,578	201,321	209,374
Gastos de administración y ventas		5,525	4,708	6,986	4,101	6,654	5,732	6,392	6,054	3,969	4,816	4,969	8,647	68,553	68,888	65,348	63,364	61,416
Depreciación y amortización de intangibles		1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	17,507	17,507	17,507	17,507	17,507
Utilidad Operativa (EBIT)		-17,644	-13,872	-13,269	-4,870	-4,324	5,003	-7,341	7,802	16,595	20,704	23,490	10,224	22,498	20,844	25,741	32,069	41,676
-Impuesto a la renta		247	319	388	526	681	815	676	884	1,053	1,176	1,326	1,162	9,255	3,531	7,594	9,460	12,294
+ depreciación y amortización de intangibles		1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	17,507	17,507	17,507	17,507	17,507
Flujo de Caja Operativo		-16,432	-12,732	-12,198	-3,937	-3,547	5,646	-6,558	8,377	17,001	20,987	23,623	10,521	30,750	34,820	35,654	40,115	46,888
- Activo fijo	-102,729																	
- Gastos preoperativos	-27,158																	
- Capital de trabajo	-1,404	-1,571	-1,532	-2,933	-3,270	-2,848	2,678	-4,337	-3,568	-2,636	-3,185	3,185	8,419	-11,598	-390	-536	-696	14,624
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-271	300	336	1,848	2,603	3,805	2,723	4,129	2,289				17,761				
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-131,291	-18,274	-13,964	-14,795	-5,359	-3,792	12,129	-8,172	8,938	16,654	17,801	26,808	18,940	36,913	34,430	35,118	39,419	61,512
+ Préstamos obtenido	39,387																	
-Amortización de la deuda		1,370	1,391	1,413	1,434	1,456	1,479	1,501	1,524	1,548	1,571	1,595	1,620	17,903	21,484			
- Interés de la deuda		603	582	561	539	517	495	472	449	426	402	378	354	5,778	2,197			
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		178	172	165	159	153	146	139	133	126	119	112	104	1,705	648			
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-91,904	-20,070	-15,766	-16,603	-7,174	-5,613	10,302	-10,007	7,097	14,806	15,946	24,946	17,071	14,937	11,396	35,118	39,419	61,512

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 51 se visualiza que el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD) es negativo desde el mes 01 al 05 y mes 07, debido que las ventas no cubren los gastos que se incurren en cada mes. Asimismo, en el mes 07 el saldo es negativo por un incremento en el asiento “personal de administración y ventas” debido al pago de gratificaciones en Julio. En el análisis del FCLD del año 1 al año 5 se visualiza que los ingresos por ventas descontando los costos, gastos y el pago de impuestos, sin descontar la amortización e intereses de la deuda, se obtienen saldos positivos. Analizando el FCNI se visualiza que los flujos son positivos en todos los años después de haber descontado la amortización e intereses de la deuda. Se indica que el flujo del último año es S/ 61,512 debido a que las ventas se incrementaron en 5% y se recupera el capital de trabajo.

8.9 Tasa descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

En la Tabla 52, para hallar la tasa de descuento o Cok del proyecto en soles, primero se determinó el Cok del proyecto en dólares con las variables tasa libre de Riesgo, Prima de Riesgo y Riesgo país y la Beta apalancada del proyecto perteneciente al sector salud. Dando como resultado el Cok del Proyecto igual a 11.47%. Entonces, los accionistas exigirán una tasa mínima de 11.47% por su aporte de capital en el proyecto.

Tabla 52
Cálculo de COK y WACC del proyecto

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \frac{D}{E} \right]$$

Beta desapalancada del sector bu	0.74
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	30.00%
Eproy	70.00%

$$\beta_{l\text{proy}} = 0.96$$

Tasa libre de Riesgo rf	1.491%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País RP	1.73%

$$\text{COK proy US\$} = 10.93\%$$

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$$

$$\text{COK proy soles} = 11.47\%$$

Cálculo del WACC

Estructura de financiamiento	Participación	Participación	Costo	WACC
Financiamiento Terceros	39,387	30.00%	14.10%	4.23%
Financiamiento Accionistas	91,904	70.00%	11.47%	8.03%
Inversión Total	131,291	100.00%		12.26%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 52 se calcula el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) que es igual a 12.26% que es la rentabilidad mínima que generará el negocio Mente Sana por estar financiado un 30% con préstamo y 70% con recursos propios.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Luego de evaluar en la tabla 53 el Flujo de caja de Libre Disponibilidad se halla que la TIR de FCLD es de 49.05% esto significa que el negocio será rentable, ya que es mayor al WACC de 12.26% y el VPN de S/ 364,078 es mayor a cero, por ello, el proyecto genera es viable y rentable. Esto indica que el proyecto generará un adicional de S/ 3634,078 para los accionistas y terceros.

Tabla 53
Flujo de caja de Libre Disponibilidad

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	364,078
TIR FCLD	49.05%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 54 el Flujo de caja de Neto del Inversionista se visualiza que la TIR de FCNI es de 53.64% esto significa que el negocio será rentable, ya que es mayor al COK de 11.47% y el VPN de S/ 383,464 al ser mayor a cero, indica que el proyecto generará un adicional de S/ 383,370 para los accionistas. Además, el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es 3.23, es decir que la inversión se recupera menos de 4 años.

Tabla 54
Flujo de caja Neto del Inversionista

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	383,464
TIR FCNI	53.64%
PRI	3.23

Fuente: Elaboración propia

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Para analizar la sensibilidad, primero se identifica las variables críticas del proyecto, tales como: COK, precio unitario promedio y costo unitario promedio.

En este caso, en la Tabla 55 se analiza la variación del VPN de FCNI cuando la tasa COK sufre una variación, para lo cual, se simula un 80% de incremento de la tasa de COK lo que ocasiona que el COK incrementa a 20.65%, en esta situación el VPN de FCNI disminuye a S/ 218,677. Entonces, si el COK sigue incrementado podría igualar la TIR FCNI (53.64%) ocasionando que el VPN del FCNI sea igual a cero donde el proyecto es viable porque no genera rentabilidad ni pérdida sobre el capital. Pero, si el COK llega a un incremento mayor a la TIR FCNI, el modelo de negocio deja de ser viable y rentable porque el VPN de FCNI sería menor a cero ocasionando pérdidas sobre el capital.

Tabla 55

Análisis de variación de VPN FCNI ante cambio del COK

Variación(%)	COK	VPN
0%	11.47%	S/ 383,464
20%	13.77%	S/ 333,640
40%	16.06%	S/ 290,195
60%	18.36%	S/ 252,127
80%	20.65%	S/ 218,677

Fuente: Elaboración propia

El análisis de sensibilidad del precio unitario promedio sirve para identificar como la variación en esta variable afecta al proyecto Mente Sana. En la tabla 56 se visualiza que al variar el precio en -8% significaría una pérdida para los accionistas de S/ -46,753 y la TIR disminuiría a 3.56% menor a la tasa de descuento COK estos resultados indican que el proyecto no sería viable, ni rentable.

Tabla 56
Análisis de sensibilidad del precio unitario promedio

% de variación precio u. promedio			VPN FCNI	TIR FCNI
			S/.383,464	53.6%
Precio unitario promedio	-8%	S/.427	-S/.46,753	3.56%
	-7%	S/.431	S/.7,019	12.55%
	-5%	S/.441	S/.114,564	26.7%
	0%	S/.464	S/.383,464	53.6%
	2%	S/.473	S/.490,970	63.04%
	4%	S/.482	S/.598,515	72.14%
	6%	S/.492	S/.706,060	81.06%
	8%	S/.501	S/.813,604	89.91%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 57 se visualiza que a pesar del incremento en el costo unitario promedio el VPN de FCNI y la TIR FCNI siguen generando rentabilidad para los accionistas. Por lo contrario, si hubiera reducción en los costos promedios generaría un mayor VPN y TIR, lo cual, significa que los accionistas obtendrían mayor rentabilidad. Por ejemplo, si el costo unitario disminuye en -8% el VPN de FCNI incrementa a S/ 567,849 y la TIR FCNI sería de 69.60%.

Tabla 57
Análisis de sensibilidad del costo unitario promedio

% de variación costo u. promedio			VPN FCNI	TIR FCNI
			S/.383,464	53.6%
Costo Unitario Promedio	-8%	S/.183	S/.567,849	69.6%
	-7%	S/.185	S/.544,793	67.63%
	-5%	S/.189	S/.498,681	63.7%
	0%	S/.199	S/.383,464	53.6%
	2%	S/.203	S/.337,289	49.45%
	4%	S/.207	S/.291,177	45.14%
	6%	S/.211	S/.245,066	40.67%
	8%	S/.215	S/.198,954	35.99%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, después de analizar la sensibilidad de las variables “precio y costo unitarios” ante un 8% de variación, resulta que el precio unitario promedio es más sensible que el costo unitario promedio porque al disminuir en - 8% ocasiona que el VPN de FCNI resulte menor a cero y la TIR FCNI (3.56%) menor al COK (11.47%) donde el negocio deja de ser viable y rentable.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

En la Tabla 58, se analiza los escenarios optimista y pesimista del proyecto Mente Sana que al cambiar las variables críticas precio unitario, costo unitario y unidades de servicios vendidos en relación con el escenario base. En el análisis optimista se visualiza que al aumentar en 2% las unidades vendidas y el precio unitario promedio, asimismo, al disminuir en -2% el costo unitario promedio la TIR y el VPN del FCNI han tenido un aumento a 72.40% S/ 601,564 respectivamente. Entonces, este escenario es el mejor para el proyecto porque genera mayor rentabilidad para los accionistas.

En el escenario pesimista si el precio unitario disminuye en -4%, el costo unitario incrementa en 3% y las unidades vendidas disminuyen en -4% se obtendría un VPN FCNI de -S/ 12,351 y una TIR FCNI de 9.52% inferior a la tasa de descuento COK, esta variación ocasiona un impacto negativo en el negocio Mente Sana porque genera un déficit de -S/ 12,249 en el capital de los accionistas. Entonces, al evaluar el riesgo cuantitativo del proyecto en base al análisis de escenario pesimista se concluye indicando que el negocio no es de alto riesgo, lo cual, garantiza a los inversionistas recuperaran su capital porque ante un cambio en el entorno externo no se verá afectado el ingreso económico por las ventas porque el servicio de psicoterapia Mente Sana es un servicio con propuesta de valor diferencial frente a la competencia, también, está en crecimiento la tendencia de la salud mental, y es un modelo de negocio basado en salud y tecnología que permite un crecimiento exponencial.

Tabla 58
Análisis del proyecto en el escenario optimista y pesimista

Variables críticas	% de variación	
	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	2%	-4%
Costo unitario promedio	-2%	3%
Unidades vendidas del año 1 al 5	2%	-4%

Variables críticas	Base	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	S/.464	S/.473	S/.445
Costo unitario promedio	S/.199	S/.195	S/.205
Unidades vendidas del año 1 al 5	5,764	5,879	5,533
Resultado de análisis de escenario			
VNP FCLD	S/.364,078	S/.574,846	-S/.18,334
TIR FCLD	49.05%	64.89%	9.52%
VPN FCNI	S/.383,464	S/.601,564	-S/.12,249
TIR FCNI	53.64%	72.40%	9.54%

Fuente: Elaboración propia

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

En la tabla 59 se visualiza que las unidades de psicoterapia que debe vender Mente Sana en el año 1 para que sus ingresos económicos cubran sus costos fijos y variables deben ser igual a 934 planes de psicoterapia de los cuatro tipos de planes donde llega a su punto de equilibrio, que en unidades monetarias es igual a S/ 433,316. A partir de este punto, si la empresa vende una unidad de psicoterapia empezará a generar ganancias. Además, se visualiza que el punto de equilibrio por tipo de plan corresponde vender 492 del Plan Diagnóstico, 246 de Plan Terapia Individual, 147 del Plan Terapia Familiar, 49 Plan Terapia Grupal Padres.

Tabla 59
Análisis de punto de equilibrio

Costo fijo del año 1		S/.	247,527						
Punto de equilibrio en unidades (P.E.Q) del año 1									
Productos/servicios	Proyección de venta(Unidades)	% de participación	Precio U.	Costo U.	Margen				
					Margen de contribución	Ponderada	P.E. (Q) unidades	P.E. (Q) total unidades	
Plan Diagnóstico	571	53%	420	180	S/.	240	S/.	126.2	492
Plan Terapia Individual	286	26%	557	239	S/.	318	S/.	83.8	246
Plan Terapia Familiar	171	16%	558	240	S/.	318	S/.	50.1	147
Plan Terapia Grupal Padres	57	5%	155	63	S/.	92	S/.	4.8	49
Total	1,085	100%					S/.	265.0	934
Punto de equilibrio en unidades monetarias en el año 1:									
P.E. (s/.) = costo variable + Costo fijo									
Producto/servicio	P.E.(S/.)			Costo variable			Costo Fijo		
Plan Diagnóstico	S/.	206,492		S/.	88,604				
Plan Terapia Individual	S/.	137,157		S/.	58,853				
Plan Terapia Familiar	S/.	82,085		S/.	35,258				
Plan Terapia Grupal Padres	S/.	7,582		S/.	3,074				
Total	S/.	433,316	=	S/.	185,789	+	S/.	247,527	
		S/.	433,316		S/.	433,316			

Fuente: Elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se identifica que los riesgos cualitativos a lo que se podría enfrentar el proyecto serían los siguientes:

- Falla en el funcionamiento del App Mente Sana ocasiona que no se logre brindar la atención de psicoterapia programada al paciente a través del App, lo cual, genera molestias en el cliente y ocasiona mala reputación para la marca, que impacta en la disminución de la demanda de los planes de psicoterapia. Por lo tanto, para evitar esta situación se contará con proveedor del desarrollo de App con soporte y mantenimiento tecnológico con la certificación ISO 27002 que garantiza la calidad y gestión de seguridad de la información.
- Deficiente servicio del Psicólogo ocasiona quejas de parte del cliente que se replica en denuncias en las redes sociales, que genera desconfianza en nuevos clientes minimizando la propuesta de valor diferencial del servicio frente a la competencia. Por lo tanto, para contrarrestar este riesgo se contrataran Psicólogos calificados previa evaluación, además, se les brindarán capacitaciones y se realizará evaluación de su desempeño desarrollando encuestas de satisfacción al cliente después de cada consulta de psicoterapia, asimismo, ante una queja del cliente por falta de atención de parte del Psicólogo, se brindará el soporte inmediato para brindarle la reprogramación de su cita en un plazo de 8 horas según estipulado en las políticas de operaciones.
- Competencia con mayor capacidad económica ocasiona que se disminuya la participación del mercado debido al ingreso con precios más competitivos. Por lo tanto, para contrarrestar este riesgo se realizarán un eficiente control de calidad en los procesos operativo para cumplir con la propuesta de valor diferencial en el servicio.

9 CONCLUSIONES

La elaboración del proyecto Mente Sana, se hizo en base a una validación mercado, que dio como resultado una tasa conversión de 27.19% que representa a los clientes potenciales interesados en la propuesta de solución que consiste en brindar sesiones de psicoterapia personalizada online previa evaluación del psicólogo donde el paciente obtiene herramientas para la resolución de conflictos derivados del comportamiento de los hijos y padres, además, reciben asistencia por WhatsApp dirigido al mercado meta conformado por padres de familia de 25 a 55 años con niños de 6 a 12 años que pertenecen al NSE A, B y C de Lima Norte y Lima Sur de Lima Metropolitana.

También, en el plan de marketing se determina los objetivos, estrategias, plan de ventas y el presupuesto de marketing que se aplicará para la captación de los clientes para concretar las ventas, para lo cual, se cuentan con un tamaño de mercado operativo de 2856 clientes, en base a ello, se tiene planificado atender una demanda 1085 planes de psicoterapia en el primer año con proyecciones de crecimiento anual de 2% a 5% del segundo al quinto año, facturando S/ 577,645 en el quinto año, por ser un negocio basado en salud y tecnología es escalable a nivel nacional y regional por la tendencia en crecimiento del cuidado de la salud mental.

Por lo tanto, para lograr los objetivos estratégicos del proyecto Mente Sana se cuenta con el plan operacional donde están especificados las políticas operacionales y de calidad, los procesos operativos claves para el desarrollo de una gestión eficiente a cargo de un equipo de profesionales con experiencia en el sector, donde el cargo de Gerente General estará a responsabilidad de uno de los socios accionistas, y para los otros puestos del organigrama se reclutarán profesionales experimentados para que apliquen su experiencia y conocimiento para lograr los resultados esperados en el análisis financiero del proyecto Mente Sana, de acuerdo, a los indicadores de rentabilidad la inversión de S/ 131, 291 destinada para el financiamiento del proyecto Mente Sana rendirá un VPN de FCLD de S/ 364, 078 y una TIR FCLD de 49.05% por encima del WACC (12.26%) y la inversión se recupera en 3 años, por ello, el modelo de negocio Mente Sana es viable y rentable.

10 REFERENCIAS

- Andina. (mayo de 2019). *En el Perú hay un mercado laboral importante para los psicólogos*. Recuperado <https://andina.pe/agencia/noticia-en-peru-hay-un-mercado-laboral-importante-para-los-psicologos-750790.aspx> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Arellano. (s.f.). *Los seis estilos de Vida*. Recuperado <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/> [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Barrera, M. (s.f.). *Cómo crear tus buyer personas*. *Academia*. Recuperado <https://www.academia.edu/33466023> [Consulta: 15 de septiembre de 2021].
- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2021). *Expectativas de inflación*. Recuperado <https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reporte-de-inflacion.html> [Consulta: 15 de octubre de 2021].
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Decreto Supremo que aprueba el reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental*. Recuperado <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30947-decreto-supremo-n-007-2020-sa-1861796-1/> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- CPI. (2021). *Perú: Población 2021*. Recuperado https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- CENEPRED (s. f.). *Anexo 6 cálculo de aforo*. Recuperado de https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf [Consulta: 13 de octubre de 2021]
- El Peruano. (s.f.). *Decreto Supremo que aprueba el reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental*. Recuperado <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30947-decreto-supremo-n-007-2020-sa-1861796-1/> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- El Peruano. (2013). *Ley de Protección de Datos Personales. Ley N.º 29733l*. Recuperado <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf> [Consulta: 14 de agosto de 2021].

- El Peruano. (02 de junio de 2021). *Ciberdelitos en el Perú: se elevan denuncias de fraude informático y suplantación de identidad*. Recuperado de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Farucci, C. (17 de noviembre de 2017). *Siete pasos para crear un plan de social media*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/pasos-plan-de-social-media-plantilla> [Consulta: 30 de septiembre de 2021].
- García, D. (05 de agosto de 2021). ¿Solo errores o crisis tallada a mano? *El país*. Recuperado de https://elpais.com/opinion/2021-08-05/solo-errores-o-crisis-tallada-a-mano.html?event=fa&event_log=fa [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Ipsos. (2019). *Peruano Pinguino*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peruano-pinguino> [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Ipsos. (2019). *Perfil de la Mujer Peruana, Perú Urbano*. Recuperado de http://desawebbbb.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1041_tips_2286_La%20Mujer%20Peruana%20-%202019.pdf [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Tipos y ciclos de los hogares*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1711/cap02.pdf [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (s. f.). *Estimaciones y proyecciones de la población*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/> [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (26 de marzo de 2021). Se incrementó la población que utiliza internet a diario. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/> [Consulta: 14 de agosto de 2021].

- Mañez, R. (15 de mayo de 2018). *Estrategias y tipos de segmentación de Mercado*. Recuperado de <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/> [Consulta: 15 de septiembre de 2021].
- Ministerio de Salud. (noviembre de 2018). *Lineamientos de política sectorial en salud mental*. Recuperado <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4629.pdf> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Ministerio de Salud. (2013). *Estudio Epidemiológico de Salud Mental en Lima Metropolitana y Callao – Réplica 2012*. Recuperado <http://www.insm.gob.pe/investigacion/archivos/estudios/2012%20asm%20eesm%20lm.pdf> [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Ministerio de Salud. (abril del 2021). *La salud mental de niñas, niños y adolescentes en el contexto de la COVID-19*. Recuperado <https://www.unicef.org/peru/media/10616/file/Salud%20menta%20en%20contexto%20COVID19.pdf> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Ministerio de Salud. (abril de 2020). *Cuidado de la salud mental de la población afectada, familias y comunidad en el contexto del COVID-19*. Recuperado <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5001.pdf> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Ministerio de Economía y Finanzas (30 de abril de 2021). *Informe de actualización de proyecciones Macroeconómicas 2021- 2024*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Organización Mundial de la Salud (05 de octubre de 2020). *Los servicios de salud mental se están viendo perturbados por la COVID-19 en la mayoría de los países, según un estudio de la OMS*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey> [Consulta: 14 de agosto de 2021].
- Porter, M. (1986). *Estrategias competitivas genéricas*. *Academia*, Recuperado de https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas [Consulta: 25 de agosto de 2021].

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, América Latina*. Recuperado de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter [Consulta: 25 de agosto de 2021].
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. *Grupo Editora Patria, Mexico*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Estrategia_Competitiva.html?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [Consulta: 25 de agosto de 2021]
- Sánchez, I. (11 de noviembre de 2020). Impacto Psicológico de la COVID-19 en niños y adolescentes. *Policlínico El Cristo*. Santiago de Cuba, Cuba. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192021000100123 [Consulta: 10 de agosto de 2021].
- Tello, L. (02 de enero de 2020). ¿Los niños son los otros decisores de compra? Una mirada al panorama local. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ninos-son-otros-decisores-compra-mirada-panorama-local-254459-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 14 de septiembre de 2021].
- Vega, E. (08 de agosto de 2021). Dólar: por qué sube y baja el tipo de cambio. *La Cámara*. Recuperado <https://lacamara.pe/diferencias-entre-contrato-de-trabajo-y-locacion-de-servicios/> [Consulta: 25 de agosto de 2021].
- Zavala, V. (26 de octubre de 2020). Diferencias entre contrato de trabajo y locación de servicios. *Gestión*. Recuperado <https://gestion.pe/tu-dinero/dolar-por-que-sube-y-baja-el-tipo-de-cambio-precio-del-dolar-tipo-de-cambio-compra-y-venta-bcr-nnda-nnlt-noticia/> [Consulta: 14 de agosto de 2021].

11 ANEXOS

11.1 Resumen de entrevistas realizados a Psicólogos

El audio se encuentra en <https://drive.google.com/drive/folders/1Si-x6hPNwlpj6J1a0Fg-yrZ2kcHR4LD6>

Entrevista N°1

Nombre: Natali Abigail Belzuzarre García

Experiencia: Psicóloga clínica de la salud con formación en terapia familiar sistémica

Entrevistadora: Daphne Huapaya

El aislamiento social afectó a los niños en el aspecto emocional, estos cambios se reflejaron de manera física o conductual. Algunas de las emociones más frecuentes que mostraban eran el miedo y enojo. Por otro lado, los niños más grandes entre 10 y 11 años se vieron afectados en el aspecto de sociabilización y mostraron desarrollo de ludopatía. A consecuencia, se vieron afectados su nivel de aprendizaje y motivación.

Ha sido importante trabajar con los padres. Lo más difícil ha sido para ellos manejar el estrés y control de emociones, sumado a la preocupación económica, salud y política. El realizar terapias con los padres, explicarles sobre las conductas a las cuales se deben enfrentar y sobre los espacios que deben crear para conversar con los niños y validar sus emociones, son herramientas que se pueden utilizar para lograr una convivencia más saludable.

Para poder resolver conflictos familiares, las terapias que reciben los niños son para trabajar el aspecto emocional, que logren reconocer sus emociones y validarlas. Con ellos se trabaja con ludoterapia, que son relatos, cuentos, historias, videos donde puedan identificar ciertas situaciones y emociones para que puedan analizarlas de una mejor manera. Una vez analizadas, se puede trabajar el control de las emociones o cómo ellos pueden responder a ellas. Algunas técnicas que se usan con el semáforo o técnicas de relajación y, posteriormente, se le pueden brindar algunas estrategias para trabajar el tema conductual.

Es importante que reciban terapia no solo los niños, sino también los padres. No se puede lograr avanzar si los padres no están comprometidos a trabajar en este aspecto terapéutico. Durante algunas reuniones de padres de familia, algunos han descubierto que no se encuentran solos en este proceso porque escuchan a otros padres que están atravesando por el mismo problema o muy similar. Esto los hace sentir acompañados e incluso escuchan las estrategias que otros han utilizado y tal vez pueden ser útiles para ellos también.

Recomienda trabajar la terapia familiar sistémica con los padres, pero para trabajar el tema de conducta de los niños recomienda utilizar la terapia conductual, especialmente enfocado en habilidades sociales. Es posible manejar estas terapias de manera virtual con ciertas variaciones. Normalmente, los espacios a los que acuden de manera presencial los niños están adecuados para ellos con dibujos, colores y juegos. De manera virtual se utiliza la tecnología para tratar de recrear este ambiente con videos o cuentos. Es posible adaptar la terapia que se brindaba normalmente de manera presencial a virtual, pero dependerá mucho de la creatividad del profesional. Un punto que considerar, si se desea realizar la terapia virtual, será el espacio y privacidad con el que cuentan los niños y la familia, porque se pueden ver interrumpidos por ruidos alrededor o simplemente no se sientan en confianza para hablar porque saben que los están escuchando. Si la familia no cuenta con ello, es mejor realizar terapia presencial.

Normalmente para percibir algún cambio se requerirá entre 8 a 10 sesiones de terapia.

Si está interesada en utilizar una aplicación que permita llevar a cabo estas sesiones.

Los honorarios son 100 soles por sesión, pero en algunos casos debido a la coyuntura ha otorgado una tarifa social.

Entrevista N°2

Nombre: Nancy Muñoz Canales

Experiencia: Psicóloga con experiencia en terapia psicológica para niños y la familia

Entrevistadora: Daphne Huapaya

La incertidumbre fue lo más resaltante en las familias durante la pandemia. En muchos casos no se sabía manejar el ámbito educativo. La frustración, miedo y colera fue lo que surgió más en los hogares. Los hijos comenzaron a aislarse y el uso de la tecnología como los celulares, los hizo aislarse más. Esto también desencadenó cambios en los hábitos de los hijos como menos horas de dormir y alteración en los horarios de las comidas.

Se recomienda a las familias mantener la rutina, no dejar que los horarios y actividades establecidas varíen para trabajar por una convivencia más saludable. También recomienda técnicas de respiración, mindfulness, para trabajar el estrés.

Primero trabajar con los padres de familia para que ellos puedan también ayudar a sus hijos implementando en casa. Los padres deben estar comprometidos a trabajar porque no solo son los hijos quienes deben tomar las terapias. La familia es un equipo, todos deben asistir a terapia.

Recomienda desde su experiencia acudir primero al pediatra en caso los hijos muestren algún cambio físico o emocional (cansancio, falta de atención, sueño, entre otros); incluso antes de acudir al psicólogo. El pediatra después de realizar el chequeo de niño sano, serán quien los derive al psicólogo o psiquiatra.

Los padres deberían asistir a las escuelas de padres cuando estén disponibles.

Terapias grupales para los padres si se recomienda, pero también puede ser útil este modelo para los niños porque ellos se desarrollan con sus pares. Estos talleres para niños pueden ser sobre autoestima, liderazgo, motivación o incluso clown. Los niños aprenden de ellos mismos. Aconseja que tomen talleres grupales de aproximadamente tres meses. Si no se percibe mucho cambio en los niños, después de las terapias grupales, se podría considerar que acuda a terapias individuales.

Las herramientas de autoayuda, como los libros, suelen jugar en contra al momento de aplicar la teoría en la práctica. Se requiere evaluar el contexto para poder aplicar la teoría o herramientas. No lo recomienda. Las escuelas para padres pueden ser de mejor ayuda.

Terapia racional conductual, porque se enfoca mucho en la conducta del niño, y la terapia sistémica, porque se enfoca en la familia como un sistema, son las recomendadas para la resolución de conflictos en casa.

Si estaría interesada en utilizar una aplicación que permita llevar a cabo estas sesiones.

Los honorarios fluctúan entre 60 (virtual) y 80 (presencial) soles por sesión.

Entrevista 3

Nombre: Miriam Espinoza.

Experiencia: Psicóloga especialista en terapia psicológica en niños y familia con experiencia 5 años.

Entrevistador: Martín Hernández Flores

Miriam de acuerdo a su experiencia nos denota que el comportamiento de los niños que han pasado por este aislamiento social ha visto afectado en sus habilidades sociales, estrés y cuadros de ansiedad, asimismo, los problemas que se evidencian de manera frecuente son la organización, frustración que suelen presentarse al momento de dividir las tareas en el hogar. Para ayudar a este tipo de pacientes niños y padres se ha trabajado en identificar las habilidades de cada uno de los hijos y afianzarlos, los padres han aprendido a hacer modelos para sus hijos y ser más responsables.

La terapia psicológica que se brinda en estos casos consiste en una evaluación al niño, asimismo, se evalúa también a los padres con el objetivo de lograr entender cuál es la dinámica familiar que se lleva en casa, posterior a ello, y con las evaluaciones realizadas de inicia las terapias correspondientes.

Los resultados óptimos para los pacientes con problemas de conducta suelen verse mejor reflejados mediante terapias familiares, sin embargo, los talleres grupales ayudan a reforzar e intercambiar vivencias que suelen ser positivas.

Dentro de las técnicas de terapia más efectiva está la terapia cognitiva conductual, se continúa con la técnica de modificación de conducta y se refuerzan mediante un enfoque sistémico familiar, considerar que las técnicas más usadas en este contexto de pandemia suelen ser evaluaciones proyectivas con los dibujos, juegos online enfocados a la construcción de materiales según el problema identificado.

Las terapias recomendadas serán relativas, de acuerdo, a cada caso, habitualmente entre 1 a 2 veces por semana, durante un promedio de 3 a 4 meses como mínimo. Asimismo, resaltar que Miriam estaría, de acuerdo, a formar parte de nuestro staff de profesionales para brindar terapia psicológica para niños y la familia a través de la aplicación, finalmente sus honorarios estarían en un promedio de 60 a 80 soles por cada hora de terapia.

Entrevista N°4

Nombre: Miguel Angel Del Campo Vargas

Experiencia: Psicólogo especialista en terapia psicológica en los niños y la familia con experiencia de 5 años.

Entrevistadora: Diana Yllescas

Miguel considera que los cambios por los que pasan las familias, dependen mucho de dónde viven. Por ejemplo, en Cañete los niños se han vuelto extremadamente sensibles y en algunos casos, adictos a los videojuegos. En cambio, en Lima los niños han pasado por aumento de peso y ansiedad. Durante este aislamiento, ha atendido en mayor medida las terapias derivadas por luto.

Considera que el trabajo no solo debe estar enfocado en los niños, sino también en los padres, ya que ambos deben tener control y estabilidad. Recomienda que, en paralelo a la terapia, se realicen talleres deportivos, de música, teatro, canto, etc. Asimismo, es importante que las familias compartan actividades de juego (monopoly, pictionary, películas, etc).

Las técnicas que suele utilizar en terapias familiares son: role play, “silla vacía” y de relajación. Por otro lado, indica que es complicado realizar terapias online debido a la mala conectividad.

Miguel considera que no hay plazo fijo para resolver conflictos familiares, depende de la familia, iniciativa y el problema en sí.

Luego de explicarle la idea de negocio, está interesado en formar parte de la plana de psicólogos. Su tarifa por sesión es de 50 soles.

Entrevista N° 5

Nombre: María Basauri Olaya

Experiencia: Psicólogo especialista en terapia psicológica en los niños y la familia con experiencia de 13 años.

Entrevistadora: Diana Yllescas

María considera que durante la pandemia los niños han sufrido cambios de conducta, relacionadas con tristeza, miedo y enojo, expresada en el mal manejo de las emociones. Debido a que trabaja en diversas instituciones tanto públicas como privadas, suele realizar charlas de temas relacionados a la familia. Al inicio de la terapia psicológica se debe realizar una evaluación previa, y a partir de ello, planea los demás pasos de la terapia. Dentro de sus funciones como psicóloga, no solo es reunirse con las familias, sino en hacer un seguimiento cercano a través de WhatsApp para conocer los avances o dificultades que se van presentando. Asimismo, indica que la participación de los padres debe ser al 100%. Por otro lado, menciona que las técnicas que suele emplear son: Manejo de pensamientos, gestión de emociones y relajación. Estas técnicas se pueden aplicar perfectamente de manera online. Luego de explicarle la idea de negocio, manifiesta que le gustaría participar del proyecto, pero hace hincapié en que se debe tener un perfil del profesional que buscamos, que sea puntual y maneje bien las herramientas virtuales. Por último, menciona que la tarifa depende, si el paciente es referido, nuevo, o pacientes con problemas alimenticios, dado que es necesario trabajar con otros profesionales en paralelo.

Entrevista N° 6

Nombre: Lucía Scopa

Experiencia: Psicólogo clínica especialista en terapia psicológica en niños y familia con experiencia de 6 años.

Entrevistadora: Rebeca Godoy

Lucia considera que durante la pandemia los niños se han visto afectados con el aislamiento social sufriendo cambios de conducta, relacionadas con la frustración, con su crecimiento personal, muchas veces por no tener el espacio, el sentir que todo lo hacen en el mismo lugar, no tiene mucha tolerancia, se aíslan ya que les cuesta expresar sus emociones. Ella realiza técnicas terapéuticas con reuniones de seguimiento en donde genera espacios de diálogos para que los padres puedan expresar sus emociones, aceptando lo difícil que puede ser la situación en donde los padres les comentan que problemas tienen los niños, y ya luego tiene sesiones con los niños para indagar y saber el motivo del porque están pasando los problemas de conducta. Menciona que es muy importante trabajar tanto con los padres como con los niños es una tarea en conjunto, paso a paso de acuerdo con los problemas de conducta, y que dependiendo de ello puede complementarse con talleres u otras actividades, ella trabaja mucho con el vínculo familiar, utiliza juegos para trabajar las emociones y así en terapia se puedan expresar expresando sus emociones. Ella indica que si es posible llevar las terapias de manera online, las sesiones son depende de cada caso y la evolución que vaya surgiendo, de tener tiempo libre no descarta trabajar mediante un app con citas y actualmente cobra 150 soles cada sesión que consta de 50 minutos.

CUADRO N° 2.2
PERÚ: TIPOS DE HOGAR POR ÁREA DE RESIDENCIA, 1993, 2007 Y 2017
(Absoluto y porcentaje)

Tipo de Hogar	Censo 1993			Censo 2007			Censo 2017			Variación (puntos porcentuales)
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural	
Total	4 762 779	70,0	30,0	6 754 074	76,0	24,0	8 252 284	77,6	22,4	1,6
Nuclear	2 515 667	66,6	33,4	3 577 316	73,6	26,4	4 451 706	74,7	25,3	1,1
Nuclear sin hijos	225 598	60,7	39,3	425 233	69,5	30,5	648 341	66,5	33,5	-3,0
Nuclear con hijos	1 737 765	65,7	34,3	2 363 325	72,1	27,9	2 669 775	74,0	26,0	1,9
Nuclear monoparental	552 304	71,8	28,2	788 758	80,1	19,9	1 133 590	80,8	19,2	0,7
Extendido	1 157 494	74,0	26,0	1 695 898	79,6	20,4	1 701 064	86,2	13,8	6,6
Extendido sin hijos	87 545	61,0	39,0	173 132	73,7	26,3	162 192	76,5	23,5	2,8
Extendido con hijos	719 586	73,8	26,2	981 296	78,5	21,5	902 818	85,5	14,5	7,0
Extendido monoparental	350 363	77,6	22,4	541 470	83,3	16,7	636 054	89,5	10,5	6,2
Compuesto	331 779	82,8	17,2	283 624	89,7	10,3	204 418	93,5	6,5	3,7
Compuesto nuclear	190 771	81,6	18,4	155 266	88,8	11,2	108 928	92,1	7,9	3,3
Compuesto extenso	141 008	84,5	15,5	128 358	90,8	9,2	95 490	94,9	5,1	4,2
Unipersonal	448 826	66,4	33,6	794 661	71,8	28,2	1 384 143	70,8	29,2	-0,9
Sin núcleo	309 013	75,1	24,9	402 575	81,0	19,0	510 953	86,5	13,5	5,5
Jefe(a) solo con familiar	230 025	73,8	26,2	311 993	79,1	20,9	408 157	85,4	14,6	6,3
Jefe(a) solo con no familiar	50 171	76,9	23,1	62 317	86,8	13,2	68 535	89,9	10,1	3,1
Jefe(a) solo con familiar y no familiar	28 817	81,7	18,3	28 265	89,1	10,9	34 261	92,7	7,3	3,5

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1993, 2007 y 2017.