

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Centro Integral para el Manejo del Estrés

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Mayra Daileny, Soto Torres
Liz Milagros, Miranda Pilares

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

Marco Antonio, Negreiros Zeña
Daniel Germán, Muñoz Lino

ASESOR

Pablo José, Arana Barbier

Surco, enero, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Pablo José Arana Barbier, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Centro Integral para el Manejo del Estrés,


de los autores:

- Mayra Daileny Soto Torres
- Liz Milagros Miranda Pilares
- Marco Antonio Negreiros Zeña
- Daniel Germán Muñoz Lino

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/01/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de enero del 2025

Arana Barbier, Pablo José	
DNI: 44614140	Firma 
ORCID: 0000-0002-4449-0086	

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo constante durante todo este proceso. Su confianza y respaldo han sido clave para la realización de esta tesis.

Mayra Daileny Soto Torres

Agradezco a mi familia, maestros y guías, por brindarme siempre su apoyo y confianza, especialmente a mi madre por apoyarme en todas mis decisiones.

Liz Milagros Miranda Pilares

Agradezco a mi familia, por su incondicional apoyo y por ser una fuente de inspiración inquebrantable. En especial, agradezco a mis padres, quienes han sido mi guía y ejemplo de perseverancia.

Marco Antonio Negreiros Zeña

Agradezco a mi madre por ser mi inspiración y apoyo para alcanzar mis objetivos y a mi familia por estar siempre a mi lado en todo momento.

Daniel Germán Muñoz Lino

Dedicatorias

Dedico esta tesis a mi madre, quien con su ejemplo me enseñó la importancia de la perseverancia, la determinación y el esfuerzo. Este logro es también parte de ella.

Mayra Daileny Soto Torres

Dedico esta tesis a mi familia, maestros y guías; quienes con su apoyo y ejemplo fueron una inspiración para continuar adelante con esfuerzo y dedicación para el éxito.

Liz Milagros Miranda Pilares

Dedico este trabajo a mi padre, quien siempre guiará mis pasos, brindándome su fortaleza, a mi madre, por su amor incondicional, y a mi familia, por su apoyo constante. Este logro es para ellos.

Marco Antonio Negreiros Zeña

Dedico este trabajo a mi padre que desde el cielo es mi guía, a mi madre por su apoyo incondicional y a mis hijos por ser quienes me inspiran a seguir adelante.

Daniel Germán Muñoz Lino

Resumen Ejecutivo

Este trabajo se centra en proponer una solución al crecimiento del estrés laboral en Lima Metropolitana, identificado como un problema de salud significativo y creciente, tal como lo evidencian diversos estudios y reportes nacionales e internacionales. La salud mental se ha destacado como un problema predominante a nivel global y especialmente en Perú, donde estudios recientes señalan al estrés como el principal desafío de salud mental entre la población trabajadora.

El objetivo de este proyecto de tesis, es diseñar un modelo de negocio para la creación de un “Centro Integral para el Manejo del Estrés” en Lima Metropolitana orientado a personas que trabajan. Actualmente, en el mercado se encuentran una variedad de recursos dedicados al manejo del estrés, desde la atención especializada de psicólogos y psiquiatras, pasando por los servicios de salud mental ofrecidos por EPS y el Estado, hasta centros de salud mental y bienestar especializados. Sin embargo, a pesar de la diversidad de opciones, muchos trabajadores se enfrentan a desafíos que estas soluciones no logran superar, como una oferta aislada y no integral de tratamientos, precios elevados, terapias que no cumplen con sus expectativas de calidad, falta de seguimiento, y carencia de asesoría especializada que los guíe hacia una solución efectiva y sostenible en el tiempo.

El “Centro Integral para el Manejo del Estrés” ofrecerá a sus clientes un camino diseñado para transformar el estrés en bienestar y potenciar su calidad de vida, a través de los siguientes servicios: (a) diagnóstico integral del nivel de estrés, (b) planteamiento de paquete de tratamientos personalizados que integren tanto terapias convencionales, alternativas y complementarias, (c) coordinación de todas las terapias en horario y lugar según la disponibilidad del cliente, y (d) monitoreo y seguimiento de los logros del participante, a través de sesiones de feedback, dando seguimiento a los avances del usuario ajustando el paquete de terapias según sea necesario para asegurar un progreso constante del cliente.

Abstract

This work focuses on proposing a solution to the growth of work stress in Metropolitan Lima, identified as a significant and growing health problem, as evidenced by various national and international studies and reports. Mental health has been highlighted as a predominant problem globally and especially in Peru, where recent studies point to stress as the main mental health challenge among the working population.

Thus, the purpose of this thesis project is to design a business model for the creation of a “Comprehensive Center for Stress Management” in Metropolitan Lima aimed at working people. Currently, on the market there are a variety of resources dedicated to stress management, from specialized care from psychologists and psychiatrists, through mental health services offered by EPS and the State, to specialized mental health and well-being centers. However, despite the diversity of options, many workers face challenges that these solutions cannot overcome, such as an isolated and non-comprehensive offer of treatments, high prices, therapies that do not meet their quality expectations, lack of follow-up, and lack of specialized advice to guide them towards an effective and sustainable solution over time.

The “Comprehensive Center for Stress Management” will offer its clients a path designed to transform stress into well-being and enhance their quality of life, through the following services: (a) comprehensive diagnosis of stress level, (b) approach of a personalized treatment package that integrates both conventional, alternative and complementary therapies, (c) coordination of all therapies in time and place according to the client's availability, and (d) monitoring and tracking of the participant's achievements, through feedback sessions, tracking the client's progress by adjusting the therapy package as necessary to ensure constant client progress.

Tabla de Contenidos

Abstract.....	vi
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I. Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2 Presentación del Problema.....	3
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	4
1.4 Resumen del Capítulo	5
Capítulo II. Análisis del Mercado	6
2.1 Descripción del Mercado o Industria.....	6
2.1.1 <i>Soluciones Existentes en el Mercado</i>	12
2.2 Análisis Competitivo Detallado	17
2.2.1 <i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	18
2.2.2 <i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	19
2.2.3 <i>Amenaza de Nuevos Aspirantes</i>	19
2.2.4 <i>Rivalidad entre Competidores Existentes</i>	19
2.2.5 <i>Amenaza de los Sustitutos</i>	20
2.3 Resumen del Capítulo	21
Capítulo III. Investigación del Usuario	23
3.1 Aplicación de la Metodología <i>Design Thinking</i>	23
3.1.1 <i>Empatizar</i>	24

3.1.2	<i>Definir</i>	33
3.2	Perfil del Usuario	36
3.3	Mapa de Experiencia de Usuario	37
3.4	Identificación de Necesidades	38
3.5	Resumen del Capítulo	39
Capítulo IV. Diseño del Servicio		41
4.1	Concepción del Servicio	41
4.1.1	<i>Lienzo 6x6</i>	41
4.1.2	<i>Matriz de Costo-Impacto</i>	43
4.1.3	<i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	45
4.2	Desarrollo de la Narrativa	46
4.3	Carácter Innovador del Servicio	47
4.4	Propuesta de Valor	49
4.4.1	<i>Segmento de Mercado o Perfil del Cliente</i>	49
4.4.2	<i>Propuesta de Valor o Mapa de Valor</i>	50
4.4.3	<i>El Encaje</i>	51
4.5	Producto Mínimo Viable (PMV)	51
4.6	Resumen del Capítulo:	55
Capítulo V. Modelo de Negocio		57
5.1	Lienzos del Modelo de Negocio	57
5.2	Viabilidad del Modelo de Negocio	59
5.3	Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	61
5.4	Sostenibilidad del Modelo de Negocio	63

5.5	Resumen del Capítulo	64
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....		65
6.1	Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	65
6.1.1	<i>Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....</i>	65
6.1.2	<i>Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis</i>	67
6.2	Validación de la Factibilidad de la Solución.....	69
6.2.1	<i>Plan de Mercadeo</i>	69
6.2.2	<i>Plan de Operaciones</i>	74
6.2.3	<i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis</i>	79
6.3	Validación de la Viabilidad de la Solución.....	80
6.3.1	<i>Presupuesto de Inversión.....</i>	80
6.3.2	<i>Análisis Financiero</i>	86
6.3.3	<i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis</i>	91
6.4	Resumen del Capítulo	92
Capítulo VII. Sostenibilidad de la Solución.....		94
7.1	Relevancia Social de la Solución.....	97
7.2	Rentabilidad Social de la Solución	99
7.3	Resumen del Capítulo	102
Capítulo VIII. Decisión e Implementación.....		104
8.1	Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	104
8.2	Conclusiones.....	107
8.3	Recomendaciones	107
8.4	Resumen del capítulo.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Competidores Directos Parte 1</i>	13
Tabla 2 <i>Competidores Directos Parte 2</i>	14
Tabla 3 <i>Competidores Indirectos Parte 1</i>	15
Tabla 4 <i>Competidores Indirectos Parte 2</i>	16
Tabla 5 <i>Análisis de Competencia/Mercado</i>	21
Tabla 6 <i>Guía de Entrevistas para Estudiantes y Trabajadores de Lima Metropolitana</i>	24
Tabla 7 <i>Resultados de las Preguntas del Grupo A. Datos Personales</i>	25
Tabla 8 <i>Resultados a Preguntas del Grupo B. Información General</i>	26
Tabla 9 <i>Resultados a Preguntas del Grupo C. Evocar Historias</i>	27
Tabla 10 <i>Resultados a Preguntas del Grupo D. ¿Qué necesita hacer?</i>	28
Tabla 11 <i>Resultados a Preguntas del Grupo E. ¿Qué ve?</i>	29
Tabla 12 <i>Resultados a Preguntas del Grupo F. ¿Qué dice?</i>	29
Tabla 13 <i>Resultados a Preguntas del Grupo G. ¿Qué hace?</i>	30
Tabla 14 <i>Resultados a Preguntas del Grupo H. ¿Qué oye?</i>	31
Tabla 15 <i>Resultados a Preguntas del Grupo I. ¿Qué piensa?</i>	32
Tabla 16 <i>Resultados a Preguntas del Grupo J. ¿Qué siente?</i>	33
Tabla 17 <i>Saturación Según Categorías</i>	35
Tabla 18 <i>Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades</i>	39
Tabla 19 <i>Empresas que Brindan Servicios Relacionados al Manejo del Estrés en Perú</i>	48
Tabla 20 <i>Resumen de Respuestas para Validación de Deseabilidad</i>	67
Tabla 21 <i>Resultados de VTVC y VCAC en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas</i>	79
Tabla 22 <i>Detalle Inversión Inicial</i>	80
Tabla 23 <i>Estructura de Financiamiento</i>	81
Tabla 24 <i>Tamaño de Mercado</i>	82
Tabla 25 <i>Cálculo de Ingresos</i>	83

Tabla 26 <i>Costo de Ventas</i>	84
Tabla 27 <i>Gastos de Administración</i>	85
Tabla 28 <i>Costos por Rol de Planilla ADM</i>	85
Tabla 29 <i>Estado de Resultados Integrales</i>	87
Tabla 30 <i>Flujo de Caja Financiero</i>	88
Tabla 31 <i>CAPM</i>	90
Tabla 32 <i>VAN, TIR, Índice de Rentabilidad</i>	91
Tabla 33 <i>WACC</i>	91
Tabla 34 <i>Resultados de VAN en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas</i>	92
Tabla 35 <i>Índice de Relevancia Social</i>	98
Tabla 36 <i>Sustento del Impacto en Metas ODS N° 3, 8 y 9 Parte 1</i>	98
Tabla 37 <i>Sustento del Impacto en Metas ODS N° 3, 8 y 9 Parte 2</i>	99
Tabla 38 <i>Beneficios Sociales</i>	100
Tabla 39 <i>Costos Sociales</i>	101
Tabla 40 <i>Cálculo del VAN Social</i>	102
Tabla 41 <i>Gantt de actividades para la Implementación del Centro Integral para el Manejo del Estrés</i>	105

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Casos atendidos por problemas de salud mental 2014-2022</i>	8
Figura 2 <i>Niveles Socio Económicos en Lima Metropolitana</i>	10
Figura 3 <i>Gasto promedio por nivel socio económico en Lima Metropolitana</i>	10
Figura 4 <i>TAM, SAM, SOM</i>	11
Figura 5 <i>Lienzo Meta Usuario del Perfil de Miguel</i>	36
Figura 6 <i>Lienzo Experiencia de Usuario</i>	38
Figura 7 <i>Lienzo 6x6</i>	42
Figura 8 <i>Lienzo Matriz Costo-Impacto</i>	44
Figura 9 <i>Primera Versión de Lienzo Blanco</i>	46
Figura 10 <i>Propuesta de Valor</i>	51
Figura 11 <i>Storyboard</i>	53
Figura 12 <i>Primera Versión del Prototipo</i>	53
Figura 13 <i>Segunda Versión del Prototipo</i>	53
Figura 14 <i>MVP</i>	54
Figura 15 <i>Business Model Canvas</i>	59
Figura 16 <i>Lienzo del Bosquejo del Servicio</i>	78
Figura 17 <i>Simulación Montecarlo para Evaluar Eficiencia de Plan de Marketing</i>	79
Figura 18 <i>Simulación Montecarlo para Evaluar la Viabilidad Financiera</i>	92
Figura 19 <i>Flourishing Business Canvas</i>	95

Capítulo I. Definición del Problema

El estrés laboral se ha convertido en un problema de salud pública significativo en la actualidad, afectando negativamente la calidad de vida y el bienestar de millones de trabajadores en todo el mundo. En Perú, específicamente, el estrés laboral ha alcanzado niveles alarmantes, convirtiéndose en uno de los principales desafíos de salud que enfrentan los peruanos. Según el Informe "Monitor Global de Servicios de Salud 2023", el estrés representa el 30% del total de problemas de salud en el país, ubicándose en el tercer lugar después del cáncer.

La complejidad del estrés laboral en Perú reside en su naturaleza multidimensional, involucrando factores individuales y organizacionales que interactúan exacerbando sus efectos. Este problema no solo afecta la salud mental y física de los trabajadores, sino también la productividad económica y la calidad de vida de los individuos. El presente capítulo busca abordar la complejidad del estrés laboral en Perú, analizando sus causas, consecuencias y relevancia en el contexto nacional. Para esto, se presentará el problema a resolver, su sustento y relevancia, así como el contexto en el que se desarrolla.

1.1 Contexto del Problema a Resolver

Según el Informe "Monitor Global de Servicios de Salud 2023", que incluyó en su estudio a 31 países, la salud mental se identifica como el problema de salud más significativo. El informe señala que el estrés está creciendo como un problema de salud, constituyendo el 30% del total y ubicándose en el tercer lugar, después del cáncer que representa el 40%. Específicamente en Perú, el 35% de los encuestados reconoce al estrés como el principal desafío de salud que enfrentan (Ipsos, 2023).

Por otra parte, un estudio de la consultora *Voices* realizado en el 2023, que incluyó a cerca de 30,000 personas en 39 países, ubicó a Perú y Argentina como los países con los niveles de estrés más elevados (Diario La República, 2024). Además, un estudio

epidemiológico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Salud Mental (INSM) del Ministerio de Salud (MINSA) reveló que el 57.2% de la población de Lima Metropolitana padece de estrés moderado a severo, provocado principalmente por la pandemia y los problemas de salud, económicos y familiares que esta situación generó (Instituto Nacional de Salud mental, 2021).

Según la docente investigadora de la carrera de Psicología de la Universidad Privada del Norte (UPN), la edad en la que el estrés es más frecuente es entre los 25 y 40 años, etapa en la que normalmente se asumen más responsabilidades laborales, siendo las mujeres el grupo más vulnerable a padecerlo (Web Universidad de Piura, 2021). El Dr. Humberto Castillo, director general del Instituto Nacional de Salud Mental del Ministerio de Salud (MINSA), explica que, aunque el estrés por sí mismo no constituye una enfermedad, puede evolucionar hacia un trastorno mental si la persona afectada comienza a sufrir de ansiedad y depresión. Estas dos últimas condiciones requieren de un tratamiento especializado y, en ocasiones, de medicación para su manejo adecuado (Diario El Peruano, 2021). El estrés laboral está relacionado no solo con las condiciones de trabajo y problemas de salud inmediatos, sino también con áreas como la relación trabajo-familia, problemas cardiovasculares y trastornos musculoesqueléticos. Factores psicosociales, como las exigencias de mayor productividad y la pérdida de control sobre las tareas, amenazan la salud física y mental de los trabajadores, lo que influye en enfermedades comunes como la cardiopatía, la depresión y el ausentismo laboral (Román, 2006).

Finalmente, una encuesta regional de *Bumeran* revela que, en Perú, siete de cada diez personas sufren del síndrome de Burnout, un trastorno causado por el estrés laboral y el agotamiento crónico. La Organización Mundial de la Salud define el *Burnout* como el resultado de un estrés laboral crónico que no ha sido gestionado adecuadamente. Además, el estudio señala que el 45% de los trabajadores peruanos trabaja entre 45 y 50 horas a la

semana, mientras que el 30% labora más de 50 horas, situando al Perú por encima de países como Chile, Panamá, Argentina y Ecuador en cuanto a horas de trabajo. Ante el problema del síndrome de *Burnout*, el 47% de los peruanos encuestados considera cambiar de empleo como solución para sentirse mejor; el 18% planea iniciar actividades que promuevan la relajación; el 6% desea pasar más tiempo con sus seres queridos; el 12% comenzará una nueva rutina; el 15% intentará realizar todas las actividades mencionadas; y el 1% no tiene previsto hacer ningún cambio (Diario RPP, 2022).

1.2 Presentación del Problema

Actualmente, el estrés laboral representa un serio problema de salud para los trabajadores en Perú. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés laboral como un conjunto de reacciones que se presentan cuando las exigencias del trabajo superan las capacidades, conocimientos o habilidades del empleado, poniendo a prueba su capacidad de afrontarlas. Las causas de este estrés se pueden dividir en dos categorías principales: por un lado, las características individuales del trabajador, como la personalidad, la edad, la educación, la experiencia y los métodos de afrontamiento; por otro, los factores organizacionales, como las condiciones de trabajo intensas o presionantes, la falta de control sobre las tareas, la ausencia de apoyo social o la discriminación y el acoso en el lugar de trabajo. En la actualidad, también surgen nuevas causas de estrés laboral, como el aumento de la inseguridad en el empleo, que se traduce en la pérdida inesperada del trabajo y en cambios laborales que pueden ocurrir de 2 a 4 veces a lo largo de la vida profesional. Esto, por un lado, dificulta la realización de proyectos de vida a largo plazo y, por otro, complica la creación de lealtades y compromisos con amigos y colegas (López & Campos, 2022).

Es importante mencionar que de acuerdo con la Organización mundial de la salud (OMS) las diferencias individuales son cruciales para determinar cómo los trabajadores enfrentan las exigencias laborales. Es así que, el presente proyecto se enfocará en este grupo.

Estas características pueden interactuar con los factores de riesgo en el lugar de trabajo, exacerbando o mitigando sus efectos. Por ello, las estrategias de prevención deben incluir un enfoque individualizado que promueva métodos efectivos de afrontamiento ante las demandas laborales desafiantes.

Por otro lado, cuando los trabajadores padecen estrés laboral, pueden presentar diversas consecuencias, como reacciones fisiológicas que incluyen un aumento en el ritmo cardíaco y la presión arterial, tensión muscular y sudoración (Gomez, 2009). Las respuestas emocionales pueden incluir miedo, irritabilidad, reducción de la motivación, ansiedad y enojo. Desde el punto de vista cognitivo, el estrés puede llevar a una disminución de la atención, una percepción reducida, olvidos y un pensamiento menos efectivo. Además, las repercusiones conductuales pueden incluir una disminución de la productividad, un aumento en el consumo de sustancias como cigarrillos, drogas o alcohol, y un mayor riesgo de cometer errores.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

La complejidad del estrés laboral en Perú reside en su naturaleza multidimensional. Este fenómeno no solo es un problema individual, sino también organizacional, con repercusiones que se extienden más allá del ambiente de trabajo hasta influir en la salud general, la productividad económica y la calidad de vida de los individuos. La interacción entre las características individuales del trabajador, como la personalidad, la edad, la formación académica y los métodos de afrontamiento; y los factores organizacionales, como la intensidad del trabajo, la falta de control sobre las tareas y el ambiente laboral, complica aún más la identificación y la intervención efectiva. Además, el estrés puede evolucionar hacia trastornos mentales más graves como la ansiedad, la depresión y el síndrome de *burnout*, lo que requiere de enfoques terapéuticos especializados y medicación.

El estrés laboral es un problema de alta relevancia en Perú debido a su elevada prevalencia en los peruanos y sus efectos devastadores en la salud mental y física de los

trabajadores. Según las estadísticas mencionadas en los apartados anteriores, una gran proporción de la población activa está sufriendo no solo estrés general, sino también condiciones severas como el síndrome de *Burnout*. Las consecuencias incluyen no solo deterioro en la salud individual, sino también reducción de la productividad, aumento de los accidentes laborales y mayor rotación de personal. La eficacia de las empresas y la economía en general pueden verse afectadas negativamente, elevando la urgencia de abordar este problema de manera sistemática y eficiente. Asimismo, abordar el estrés laboral contribuye directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 3, que se enfoca en "Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades" al ofrecer servicios que promueven una adecuada salud mental y el bienestar de los trabajadores.

1.4 Resumen del Capítulo

El estrés laboral es un problema de salud pública significativo en Perú, afectando la calidad de vida y bienestar de millones de trabajadores. Según el Informe "Monitor Global de Servicios de Salud 2023", el estrés representa el 30% de los problemas de salud en el país. La complejidad del estrés laboral en Perú reside en su naturaleza multidimensional, involucrando factores individuales y organizacionales que interactúan y exacerbando sus efectos.

El capítulo presenta el contexto del problema, destacando la alta prevalencia del estrés laboral en Perú, sus consecuencias en la salud mental y física de los trabajadores, y su impacto en la productividad económica y calidad de vida. También se analiza la definición del estrés laboral según la Organización Mundial de la Salud (OMS) y se identifican las causas y consecuencias del estrés laboral. Finalmente, se sostiene la relevancia del problema, destacando la necesidad de abordar el estrés laboral de manera sistemática y eficiente, contribuyendo así al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 3, que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Capítulo II. Análisis del Mercado

La gestión del estrés laboral ha emergido como un componente esencial dentro del creciente mercado de la salud mental, reflejando una mayor preocupación por el bienestar psicológico en todo el mundo. En el Perú, el gobierno ha tomado medidas significativas para reformar la atención en salud mental, lideradas por el Ministerio de Salud y en colaboración con diversas entidades públicas y privadas. Sin embargo, existen desafíos remanentes en el tratamiento del estrés laboral como la falta de soluciones integrales y accesibles, lo que ha generado el surgimiento de diversos competidores, tanto en el sector público como privado, que ofrecen una variedad de servicios para abordar esta problemática.

Se contempla el análisis competitivo detallado a través de la herramienta de “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter” la que permite una comprensión profunda del entorno del mercado más allá de los competidores directos, al integrarse a un marco estratégico que explora la influencia de los proveedores, clientes, nuevos competidores y productos sustitutos; asimismo, este análisis revela las oportunidades estratégicas en la disponibilidad de la calidad del servicio, capaces de mejorar la competitividad y adaptarse a las demandas de un cliente cada vez más informado y exigente.

2.1 Descripción del Mercado o Industria

La gestión del estrés laboral es un segmento cada vez más significativo dentro del mercado de la salud mental. Este mercado a nivel mundial está impulsado principalmente por la creciente concienciación sobre el bienestar mental. Paralelamente, la disminución del estigma relacionado a los trastornos de salud mental está fomentando un uso más amplio de los servicios relacionados. Además, los progresos tecnológicos, como la incorporación de la digitalización e inteligencia artificial en los diagnósticos y tratamientos, están aumentando la eficiencia y la accesibilidad de las atenciones en salud mental.

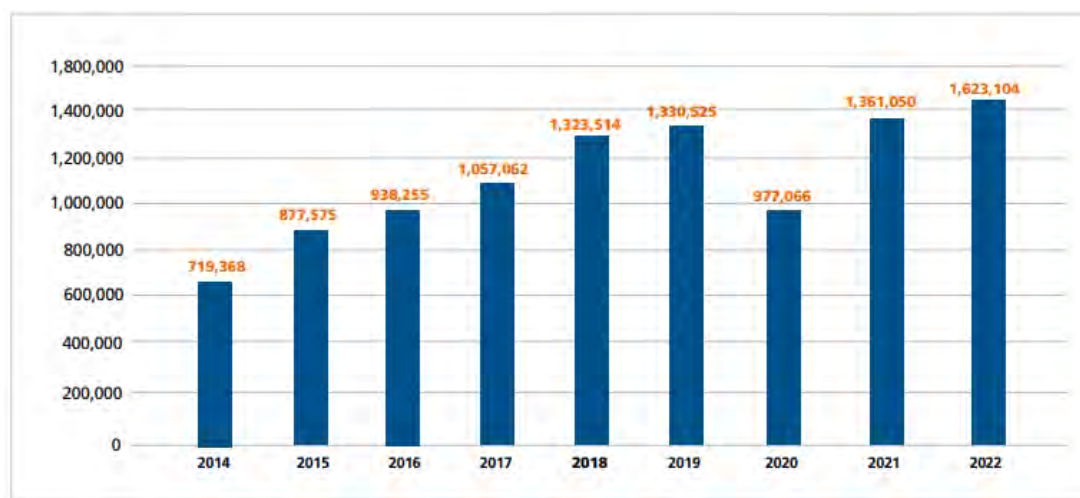
En los últimos años, el Gobierno del Perú ha estado llevando a cabo esfuerzos para

implementar la reforma de atención en salud mental, con el liderazgo del Ministerio de Salud (MINSA) y mediante un trabajo colaborativo con gobiernos regionales, gobiernos locales, instituciones de salud, organizaciones comunitarias y agencias internacionales especializadas en la salud pública (OPS, Fundación Manantial, UNICEF y la Oficina de Asuntos Antinarcóticos y de Aplicación de la Ley de la Embajada estadounidense en Perú). Es así como, en el 2012 se aprobó la Ley 29889, que modificó la Ley General de Salud (Ley 26842) en su artículo 11 relacionado con la salud mental. Luego, se aprobó en el 2015 el Reglamento de la nueva norma, que garantiza el derecho a recibir atención en salud mental, y que establece que se ofrezca siguiendo principios de respeto fundamental hacia los derechos humanos y la dignidad de las personas, bajo los enfoques intercultural y comunitario, y erradicando la discriminación y estigmatización a las personas con problemas mentales. Poco después, en el 2019 se publicaron la Ley de Salud Mental (Ley 30947) y su Reglamento en el 2020, que recogen las disposiciones de la Ley 29889 y establecen nuevas precisiones en el marco legal, fortaleciendo la garantía de acceso a los servicios, así como la difusión, prevención, tratamiento y rehabilitación en salud mental. Asimismo, en el 2018 se aprobó el Plan Nacional de Fortalecimiento de Servicios de Salud Mental 2018-2021, un instrumento de gestión que ha servido para orientar la inversión pública en este campo (Organización Panamericana de la Salud, 2023).

Según reportes del MINSA, en el 2021 se trataron 1,368,050 casos de problemas de salud mental en el Perú, y durante el 2022, esta cifra aumentó a 1,623, 104 casos (Figura 1). Mientras tanto, durante el primer trimestre del 2023 se registraron 434,731 casos atendidos, según indicó la directora ejecutiva de Salud Mental del MINSA, July Caballero Peralta. Asimismo, el MINSA señaló que uno de los problemas más importantes de salud mental que se aborda en los servicios de salud del Estado es la reacción al estrés agudo (Diario El Peruano, 2023).

Figura 1

Casos atendidos por problemas de salud mental 2014-2022.



Fuente: MINSA-HIS, ene. 2023.

Nota: Tomado de Organización Panamericana de la Salud. (2023). Avances y desafíos de la reforma de salud mental en el Perú en el último decenio. (OPS/PER/23-0004).

Por el lado de la oferta privada de servicios de salud mental, ante esta creciente demanda, existe una diversidad de proveedores en el mercado peruano, ofreciendo soluciones que incluyen consultas en salud mental, talleres, programas de bienestar corporativo y personal, y terapias dirigidas tanto a individuos como a grupos. Estos servicios son ofrecidos por psiquiatras, psicólogos, *coaches*, consultores de salud ocupacional, y empresas especializadas en bienestar personal y corporativo.

La pandemia de COVID-19 tuvo un efecto considerable en el mercado de la salud mental, ampliando considerablemente el uso de tecnología digital y aplicaciones móviles para ofrecer y acceder a servicios de salud mental. Las restricciones y el aislamiento social derivados de la pandemia impactaron notablemente en la salud mental de las personas y en el comportamiento de individuos y organizaciones, lo que resultó en un incremento en el uso de aplicaciones móviles de salud mental para enfrentar estos retos. Además, se está empleando cada vez más la inteligencia artificial (IA) en estas aplicaciones para desarrollar nuevas

funcionalidades y aumentar la exactitud de las existentes. Un ejemplo de ello son los *chatbots* basados en IA, que proporcionan asistencia y guía a los usuarios en todo momento, disponibles los 7 días de la semana, las 24 horas (*Exactitude Consultancy*, 2023).

A pesar de la diversidad de opciones para el tratamiento de la salud mental, tanto en el sector público como privado, la atención específica del estrés laboral se enfrenta a grandes desafíos que las soluciones existentes no logran superar, como una oferta aislada y no integral de tratamientos para gestionar el estrés, precios elevados, terapias que no cumplen con la expectativa de calidad de los clientes, falta de seguimiento de los avances del paciente, y asesoría especializada que guíe a los usuarios hacia una solución efectiva y sostenible en el tiempo.

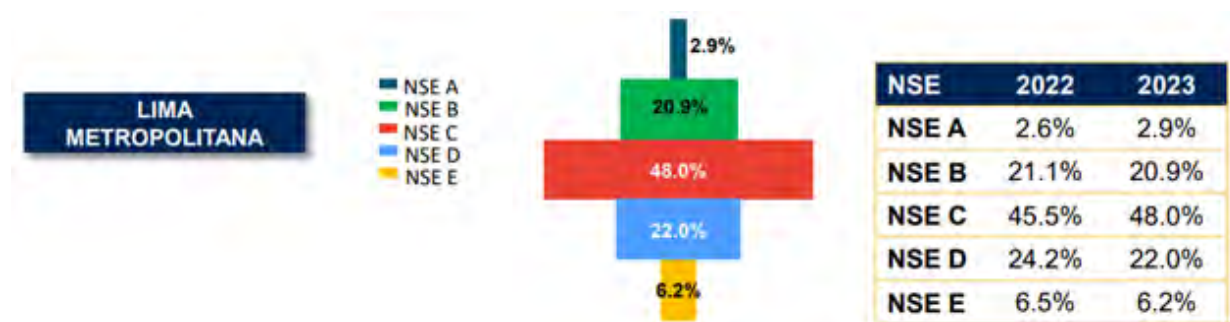
El INEI reveló que, a octubre del 2023, la población ocupada en Lima Metropolitana alcanzó los 5, 227,600 personas. De este número, el 53,7% (2,809, 700) lo integran hombres y el 46,3% (2,417,900) mujeres. En cuanto a la distribución por edades, el 13,3% de la población ocupada tiene entre 14 a 24 años; el 49,3% se encuentra entre 25 a 44 años; mientras que el 37,4% tiene 45 años o más. Con relación al nivel educativo, el 7% de la población ocupada tiene primaria o un nivel inferior, el 41,9% cuenta con educación secundaria, el 21,4% tiene estudios superiores no universitarios y el 29,7% cuenta con educación universitaria. Además, el 55% de la población ocupada tienen empleo adecuado y el 38% están en condiciones de subempleo (INEI, 2023).

El presente proyecto busca llegar a trabajadores hombres y mujeres de Lima Metropolitana, que tengan entre 25 y 50 años con estudios superiores, que deseen integrar prácticas de manejo del estrés en su vida diaria de forma sostenible. En cuanto al nivel socio económico (NSE), el “Centro Integral para el Manejo del Estrés” se enfocará en los NSE B y C al ser los que tienen mayor capacidad de gasto en salud y tener mayor cantidad de personas que lo integran llegando al 68.9% del total de personas en Lima Metropolitana (Figura 2 y

Figura 3) (APEIM, 2023).

Figura 2

Niveles Socio Económicos en Lima Metropolitana



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares 2021,2022-INEI

Nota: Tomado APEIM (2024). Niveles Socioeconómicos 2023-2024.

Figura 3

Gasto promedio por nivel socio económico en Lima Metropolitana

Promedios	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D1	NSE C2	NSE D	NSE E
GRUPO 1. Alimentos dentro del hogar	S/1,261	S/1,840	S/1,601	S/1,238	S/1,273	S/1,178	S/1,025	S/850
GRUPO 2. Bebidas alcohólicas y estupefacientes	S/6	S/29	S/13	S/4	S/4	S/4	S/2	S/1
GRUPO 3. Vestido y calzado	S/96	S/223	S/141	S/90	S/97	S/78	S/59	S/60
GRUPO 4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	S/532	S/1,155	S/833	S/490	S/514	S/447	S/338	S/249
GRUPO 5. Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	S/141	S/789	S/191	S/115	S/122	S/102	S/85	S/73
GRUPO 6. Salud	S/294	S/713	S/460	S/275	S/291	S/248	S/164	S/144
GRUPO 7. Transporte	S/80	S/541	S/173	S/42	S/48	S/30	S/29	S/33
GRUPO 8. Comunicaciones	S/240	S/644	S/420	S/217	S/244	S/168	S/113	S/76
GRUPO 9. Recreación y cultura, otros bienes y servicios	S/69	S/386	S/115	S/54	S/63	S/39	S/27	S/32
GRUPO 10. Educación	S/219	S/855	S/442	S/174	S/209	S/114	S/68	S/56
GRUPO 11. Restaurantes y hoteles, alimentos fuera del hogar	S/75	S/226	S/117	S/68	S/76	S/53	S/39	S/59
GRUPO 12. Bienes y servicios diversos, cuidado personal	S/124	S/283	S/169	S/117	S/124	S/105	S/87	S/75

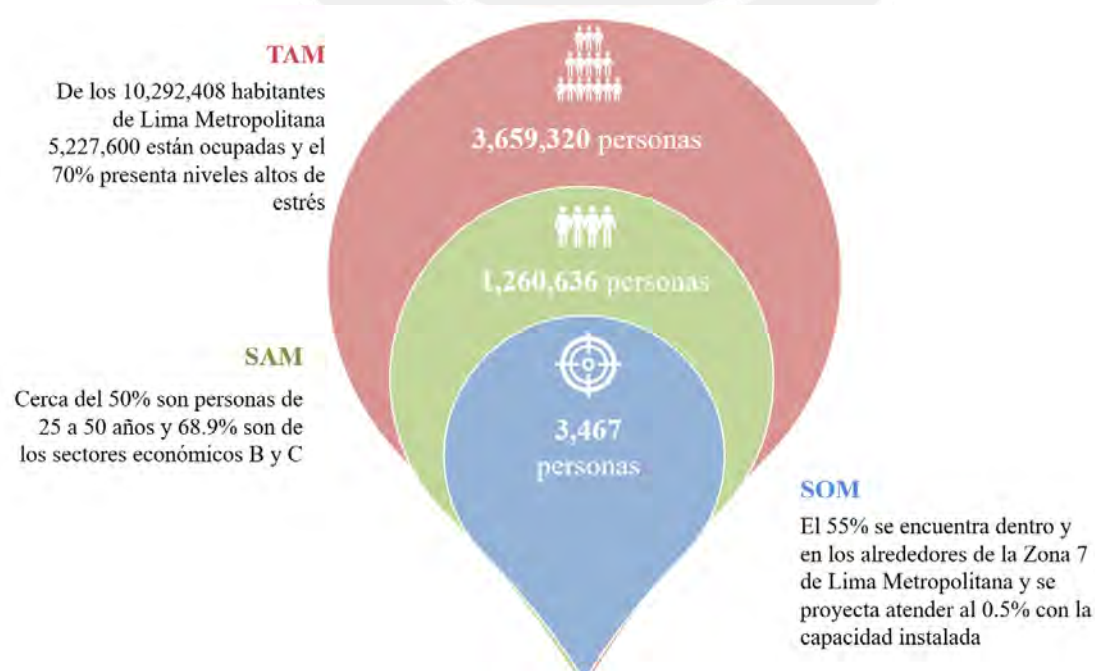
Nota: Tomado de APEIM (2024). Niveles Socioeconómicos 2023-2024.

Con la finalidad de dimensionar el tamaño de mercado estimado para el proyecto, se aplicó la herramienta TAM, SAM y SOM; entendiendo el primero como el mercado potencial a alcanzar sin competencia, el segundo como el mercado ajustado al servicio ofrecido y el tercero como el mercado objetivo alcanzable en un período determinado. Para el cálculo del TAM, se tuvo en cuenta que la población de Lima Metropolitana es de

10,292,408 personas (INEI, 2024), de las cuales 5,227,600 personas se encuentran ocupadas y el 70% presenta problemas elevados de estrés por sobrecarga laboral (Bumeran, 2022), por lo que el TAM estimado sería de 3,659,320 personas. Para la determinación del SAM, se tuvieron en cuenta factores demográficos como edad y nivel socioeconómico, aproximadamente el 50% está en la franja de edad de 25 a 50 años (INEI) y el 68.9% corresponde a los niveles socioeconómicos B y C (APEIM, 2023), por lo que el SAM estimado sería 1,260,636 personas. Finalmente, para el cálculo del SOM, se tuvieron en cuenta la ubicación y la capacidad de atención del “Centro Integral para el Manejo de Estrés”, cuya sede estaría ubicado en la Zona 7 de Lima Metropolitana, en el distrito de San Borja, puesto que esta zona tiene las concentraciones más altas de personas de nivel socioeconómico B y C, y además colinda y tiene facilidad de acceso con las Zonas: 4, 5, 6 y 8 de Lima Metropolitana lo que en conjunto representan el 55% de la población total (INEI), asimismo, se estima atender a un 0.5% del mercado objetivo con la capacidad instalada del proyecto, por lo que el SOM calculado sería 3,467 personas en el primer año (Figura 4).

Figura 4

TAM, SAM, SOM



2.1.1 Soluciones Existentes en el Mercado

Competidores Directos

La gestión eficaz del estrés laboral ha ganado relevancia en los últimos años debido a sus significativas repercusiones en la salud física y mental, la calidad de vida de los empleados y la eficiencia organizacional. Ante este escenario, un número creciente de entidades, tanto públicas como privadas, han comenzado a ofrecer servicios relacionados, cada una con diferentes enfoques y especializaciones. A continuación, se detallan las características principales de los competidores directos para el “Centro Integral para el Manejo del Estrés”.

Los competidores directos incluyen a los Psicólogos y Psiquiatras que ofrecen atención personalizada y especializada en salud mental en modalidad presencial y virtual, generando ingresos por citas individuales. Sin embargo, enfrentan desafíos como altos costos, horarios poco flexibles y una calidad de servicio que puede variar debido a la falta de estandarización y atención integral. Así también, la salud mental privada proporcionada por EPS se destaca por ofrecer cobertura integral y accesible para abordar trastornos mentales, emocionales y del comportamiento, también en modalidad presencial y virtual y generando ingresos por citas. A pesar de su propuesta, presenta debilidades similares como horarios inflexibles y falta de estandarización en la calidad del servicio. Además, la salud mental pública ofrecida por el Estado a través de entidades como MINSA y ESSALUD proporciona atención especializada para diversos niveles de gravedad en modalidad presencial, financiada por la contribución de asegurados en el caso de ESSALUD y presupuesto público en el caso del MINSA. Sin embargo, se enfrenta a desafíos como horarios limitados, dificultad para acceder a citas debido a la alta demanda y una calidad de servicio que puede variar, sin ofrecer una atención integral completa (Tabla 1).

Tabla 1*Competidores Directos Parte 1*

Áreas	Psicólogos y Psiquiatras – trato directo	Salud mental privada ofrecida por EPS	Salud mental pública ofrecida por el Estado (MINSA- ESSALUD)
Propuesta de valor	Atención personalizada y especializada.	Ofrecer una cobertura integral y accesible que permita a sus afiliados recibir el cuidado necesario para abordar trastornos mentales, emocionales y del comportamiento.	Ofrecer atención especializada para casos leves, moderados o graves, en diversos puntos del país.
Áreas de atención	Psicología /Psiquiatría	Psicología /Psiquiatría	Psicología /Psiquiatría
Modalidad	Modalidad presencial y virtual	Modalidad presencial y virtual	Modalidad presencial
Generación de ingresos	Por citas	Por citas	ESSALUD: Contribución de asegurados MINSA: Presupuesto del Estado peruano.
Debilidades	Alto costo. Horarios poco flexibles. Calidad del servicio no estandarizada. No se brinda una atención integral.	Horarios poco flexibles. Calidad del servicio no estandarizada. No se brinda una atención integral.	Horarios poco flexibles. Difícil acceso a citas por exceso de demanda. Calidad del servicio no estandarizada. No se brinda una atención integral.

Por otro lado, los centros privados como Plenamente, Bienestar y *Kalma* se destacan por ofrecer atención especializada en salud mental a través de psicólogos y psiquiatras, tanto en modalidad presencial como virtual, con un enfoque en áreas de psicología y psiquiatría. A pesar de su propuesta de valor centrada en la atención personalizada, enfrentan desafíos como altos costos, horarios poco flexibles y la falta de una atención integral. Por otra parte, las soluciones en centros laborales, disponibles en solo el 34% de las empresas formales peruanas según la Consultora *Dench 2022*, buscan mejorar la productividad y el bienestar laboral mediante programas estructurados que incluyen charlas de salud mental, ejercicios físicos, y en algunos casos, acceso a psicólogos a través de paquetes corporativos. Sin embargo, su enfoque corporativo puede limitar la flexibilidad en la personalización de tratamientos y la cobertura integral de las necesidades de salud mental. Finalmente, las aplicaciones y plataformas *web* como *Terapify* y *Eureka* ofrecen terapias en línea con accesibilidad y flexibilidad de horarios, aunque enfrentan desafíos como la dificultad ocasional para establecer conexiones efectivas con los terapeutas y vulnerabilidades técnicas que pueden

afectar la confiabilidad del servicio, no proporcionando siempre una atención integral (Tabla 2).

Tabla 2

Competidores Directos Parte 2

Áreas	Centros de salud mental privada (Plenamente/Bienestar/ <i>Kalma</i>)	Soluciones en centros laborales (solo 34% de empresas formales peruanas lo ofrecen) Fuente Consultora <i>Dench</i> 2022.	<i>Apps</i> y <i>Webs</i> de servicios de salud mental (<i>Terapify, Eureka</i>)
Propuesta de valor	Proporcionar atención especializada de psicólogos y psiquiatras.	Mejorar la productividad y el bienestar general de la fuerza laboral, fomentando un ambiente laboral positivo y reduciendo los costos asociados con el manejo de problemas de salud mental.	Terapias en línea, accesibilidad, flexibilidad de horarios, oferta comparativa de profesionales, a nivel global.
Áreas de atención	Psicología/ Psiquiatría	Del 34%: un 15% organiza charlas sobre salud mental, el 12% promueve la actividad física, el 5% ofrece cursos como yoga, manejo del estrés, inteligencia emocional, entre otros, y el 2% proporciona acceso a un psicólogo o cobertura psicológica a través de su seguro de salud.	Psicología, Psiquiatría
Modalidad	Modalidad presencial y virtual	Modalidad presencial.	Modalidad Virtual
Generación de ingresos	Por citas	Por paquetes corporativos pagado por las empresas.	Por citas
Debilidades	Alto costo. Horarios poco flexibles. No se brinda una atención integral.	Menor flexibilidad en la personalización de tratamientos debido a su enfoque estructurado y corporativo. No se brinda una atención integral.	Dificultad para establecer conexión con el terapeuta. Vulnerabilidad a problemas técnicos que pueden afectar la percepción de confiabilidad del servicio. No se brinda una atención integral.

Competidores Indirectos

El análisis de competidores indirectos revela que, aunque estos no ofrecen un servicio para atender directamente problemas de salud mental como estrés, sí pueden satisfacer necesidades similares y pueden captar segmentos del mercado objetivo. A continuación, se describen los principales competidores indirectos.

En la Tabla 3, se presenta al Centro de Meditación Budista (KADAMPA), que destaca por permitir a personas con agendas ocupadas experimentar una felicidad profunda basada en la filosofía budista, ofreciendo modalidades tanto presenciales como virtuales centradas en la

meditación y la filosofía budista, con ingresos generados principalmente por clases grupales. Sin embargo, enfrenta debilidades relacionadas con la percepción de su efectividad y credibilidad científica. Otro competidor indirecto es el Centro de Terapias Alternativas Integral (*Noccan Kani*), que se enfoca en promover el equilibrio entre alma, cuerpo y mente mediante terapias no tradicionales como acupuntura, yoga y aromaterapia, aunque también enfrenta desafíos similares en términos de evidencia científica y percepción de fiabilidad.

Además, se encuentran los Centros de Especialidades para Relajación, que ofrecen una variedad de servicios especializados destinados a inducir la relajación, como masajes, hipnosis, *mindfulness*, musicoterapia y spas. Estos centros operan principalmente en modalidad presencial y generan ingresos mediante citas individuales. Sin embargo, también enfrentan desafíos similares en cuanto a la percepción de su efectividad y credibilidad científica, con una base de evidencia variada que podría afectar su reputación entre los consumidores en busca de soluciones de bienestar.

Tabla 3

Competidores Indirectos Parte 1

Áreas	Centros de meditación Budista (KADAMPA)	Centro de terapias alternativas integral (<i>Noccan Kani</i>)	Centros de especialidades para relajación
Propuesta de valor	Permite a las personas con vidas ocupadas experimentar una felicidad profunda y duradera con base en la filosofía budista.	Promueven el equilibrio entre alma, cuerpo y mente.	Ofrecen especialidades para generar relajación.
Áreas de atención	Meditación y filosofía Budista	Terapias no tradicionales, alternativas a la medicina tradicional (acupuntura, yoga, aromaterapia, masajes, numerología, limpieza energética, carta astral)	Centro de masajes Centro de hipnosis Centro de <i>mindfulness</i> Centros de musicoterapia Spas
Modalidad	Modalidad presencial y virtual	Modalidad presencial	Modalidad presencial
Generación de ingresos	Por clases grupales	Por citas	Por citas
Debilidades	Evidencia variada sobre su efectividad. Pueden ser percibidas como menos científicas o fiables.	Evidencia variada sobre su efectividad. Pueden ser percibidas como menos científicas o fiables.	Evidencia variada sobre su efectividad. Pueden ser percibidas como menos científicas o fiables.

En la Tabla 4, se encuentran los Gimnasios que destacan por proporcionar un entorno

equipado con máquinas para cardio y musculación, así como clases grupales que incluyen baile, funcional y abdominales, junto con comodidades como sillas masajeadoras. Operan bajo modalidad presencial y generan ingresos mediante suscripciones mensuales o anuales. Sin embargo, su debilidad radica en que su enfoque principal está en la salud física, dejando de lado aspectos importantes de la salud mental.

Por otro lado, se encuentra el Entretenimiento para quitar estrés que se centra en ofrecer experiencias variadas como *The Smash Club*, *Paintball*, Juegos mecánicos, Cine y Teatro, diseñadas para desconectar a las personas de sus preocupaciones cotidianas y enriquecer su vida emocional y cultural. Este tipo de entretenimiento opera también de manera presencial y genera ingresos por sesiones o visitas, pero su debilidad reside en que proporciona una distracción temporal sin abordar las causas subyacentes del estrés.

También se encuentran los Lugares naturales para relajarse en Lima que ofrecen entornos naturales como Lomas de Lúcumo, Islas Palomino, Barranca, entre otros, como lugares de distracción y contacto con la naturaleza. Operan bajo modalidad presencial y obtienen ingresos mediante tarifas de entrada y la venta de productos y servicios locales. Sin embargo, al igual que el entretenimiento para quitar estrés, su debilidad está en centrarse en la distracción más que en soluciones profundas para el bienestar integral.

Finalmente, las Técnicas de autoayuda se centran en ofrecer herramientas para el desarrollo personal, abordando áreas como motivación, manejo del estrés, bienestar e inteligencia emocional a través de libros, podcasts y suscripciones. Aunque carecen de orientación personalizada y dependen en gran medida de la autogestión del usuario, su propuesta de valor radica en capacitar a las personas para mejorar su bienestar emocional y mental de manera independiente.

Tabla 4

Competidores Indirectos Parte 2

	Gimnasios	Entretenimiento para quitar estrés	Lugares con naturaleza para relajarse en Lima	Técnicas de autoayuda
Propuesta de valor	Proporcionar un entorno y los recursos adecuados para que las personas puedan mejorar su salud física y bienestar en general.	Ofrecer experiencias que permiten a las personas desconectarse de sus preocupaciones diarias, liberar tensiones y enriquecer su vida emocional y cultural.	Ofrecen distracción.	Ofrecen desarrollo personal.
Áreas de atención	Máquinas para cardio y musculación. Clases grupales de baile, funcional, abdominales, entre otros. Sillas masajeadoras	<i>The smash club</i> (cuarto de ira) <i>Paintball</i> Juegos mecánicos Cine Teatro	Lomas de Lúcumo Islas Palomino Barranca Santa Eulalia Lunahuaná Rupac Azpitia	Motivación Estrés Bienestar Inteligencia emocional
Plataforma	Modalidad presencial	Modalidad presencial	Modalidad presencial	-
Generación de ingresos	Por suscripción anual/mensual	Por sesiones/visitas	Tarifa de entrada, compra de productos y servicios de la zona.	Venta de herramientas de autoayuda (libros, podcast, suscripciones, etc.)
Debilidades	El enfoque principal es la salud física y no la salud mental.	Enfocado en distraer al usuario y no atacar la causa raíz del problema.	Enfocado en distraer al usuario y no atacar la causa raíz del problema.	No hay orientación personalizada. Depende de la autogestión del usuario.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

Al aplicar la herramienta de “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter” (Porter, 2009) para comprender y calcular la rivalidad competitiva y poder hacer frente a la competencia, no obstante, la competencia va más allá que solamente los rivales directos, e involucra también a otras fuerzas competidoras como son: los proveedores, los clientes, los aspirantes al mercado y productos suplentes.

Por lo que, se realizó el análisis competitivo iniciando con el poder de los clientes el cual será elevado al inicio del proyecto por lo que se ofrecerá descuentos y promociones de lanzamiento. Se prevé, con el tiempo, lograr fidelizar al cliente con la experiencia diferenciadora. El poder de los proveedores, viene dado entre otros por la oferta de psicólogos, aproximadamente 55 mil profesionales colegiados (fuente colegio de psicólogos del Perú) y a la diversidad de terapias alternativas, así como los terapeutas que los imparten, (en el Perú no hay un registro de terapeutas en terapias alternativas) por lo que será importante establecer alianzas con establecimientos y terapeutas certificados, por lo

anteriormente descrito se prevé un poder moderado por parte de los proveedores. Sobre la amenaza de nuevos competidores, se considera que es alta ya que no hay barreras de ingreso y no hay regulaciones o limitaciones para la entrega de terapias alternativas, por lo que el diferenciador es ofrecer terapias monitorizadas por psicólogos especialistas en el manejo del estrés. Con relación a la amenaza de productos sustitutos, esta es alta, tal y como se mencionó en el punto 2.1.2, existen diversos centros, métodos y formas indirectas que podrían ser sustitutos para el manejo del estrés. Con respecto a la rivalidad de los competidores existentes se puede considerar moderada, entre estos tenemos a los centros de atención de salud mental en ESSALUD, centros de salud comunitarios (Minsa), clínicas privadas y servicios profesionales independientes en psicología los cuales brindan servicios tradicionales que podría sustituir los servicios planteados por la solución, pero con la gran desventaja aun de ser un servicio complicado en cuanto a disponibilidad y manejo de horarios; por lo que, la principal oportunidad será la de mejorar los canales de atención y mayor disponibilidad de horarios. También se encuentran en este sector centros privados que manejan terapias con psicólogos profesionales y en algunos casos ofrecen terapias alternativas, pero no cuentan con un seguimiento eficaz sobre los avances.

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

En el caso de los compradores del sector socio económico B y C, al cual está dirigido el proyecto; tienen un poder de negociación mediano, ya que la variedad de ofertas en el mercado es de tipo privado y es limitado; estos sectores socioeconómicos se caracterizan además por exigir calidad en los servicios contratados y flexibilidades de pago, lo que fomenta una competitividad entre los distintos proveedores privados; cabe aclarar que en cuanto a los servicios del estado la oferta es limitada y saturada; por lo que los clientes tienen una mediana influencia negociadora. (Villantoy, 2024).

Existen pocos compradores concientizados en el sector y los productos son poco

estandarizados, habiendo escasa oferta con gran diferenciación y el cliente puede encontrar un producto equivalente a menor precio con otro proveedor. (Villantoy, 2024). Además, los compradores son sensibles a los precios, por ello si el comprador carece de liquidez o tiene la necesidad de disminuir los costos de la compra, buscará otras ofertas más económicas o se retirará del mercado. (Alonso, 2023).

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Debido a que no hay una gran variedad y diversidad de oferta en tratamientos alternativos certificados y/o especialistas o terapeutas que tengan certificaciones en terapias alternativas, además de que existen aproximadamente 55 mil psicólogos certificados (fuente: Colegio de Psicólogos del Perú), por lo que los proveedores tienen un moderado poder de negociación y los costes no se pueden ver afectados debido a la competitividad de los proveedores.

2.2.3 Amenaza de Nuevos Aspirantes

Esta amenaza, consiste en el ingreso de nuevos competidores, que deberán prepararse para ingresar en el sector superando una serie de barreras de entrada. En el caso de las terapias alternativas y terapias convencionales impartidas por psicólogos, las barreras de entrada no son el principal problema que tienen que afrontar los nuevos aspirantes, ya que no hay barreras de entrada duras, y no hay regulaciones prohibitivas en cuanto al ingreso de nuevas terapias no convencionales. (Presidencia de la República, 2020). Pero si hay normativa para regular las terapias psicológicas a las personas. (Colegio de Psicólogos del Perú, 2007).

2.2.4 Rivalidad entre Competidores Existentes

Tal como se detalló en el punto 2.1.1 los competidores existentes varían desde instituciones del estado (MINSA, 2023) y centros privados donde la rivalidad entre competidores puede adoptar formas, como competencia de precios, siendo subsidiada por seguros públicos y privados, pero debido a esto, la disponibilidad de tiempo u horarios se

encuentra colapsada, (Villantoy, 2024); y manejan poca oferta de terapias alternativas y personalizadas que no ofrecen una reingeniería y mejora del producto (tratamientos convencionales), además los centros privados no optan por agresivas campañas de publicidad. Por lo anteriormente descrito y según el sector socioeconómico al que se dirige el producto, sectores B y C; existe poca rivalidad y son moderados los competidores directos o con productos similares en cuanto a características y oferta de terapias alternativas personalizadas, además de existir un crecimiento de la demanda del sector, población trabajadora en los sectores socioeconómicos B y C, que sufren de estrés y que necesitan ayuda, pero, no accede a ella por falta de disponibilidad de tiempo y horarios u por falta de otras propuestas alternativas para este tipo de atenciones. (El Peruano, 2023).

2.2.5 Amenaza de los Sustitutos

Dentro de las terapias sustitutas se puede considerar a los competidores indirectos desarrollado en el punto 2.1.2, ya que para el tratamiento del estrés existen alternativas como los centros de terapias no tradicionales como acupuntura, yoga y aromaterapia, centros de especialidades para relajación, como masajes, hipnosis, musicoterapia, además de centros de recreación y gimnasios que pueden realizar actividades de distracción o relajación (Llapa et al., 2015); pero no cuentan con la identificación de la causa, ni con asesoría o seguimiento, cumpliendo muchas como un paliativo, si no cuentan con un seguimiento profesional, por lo que los sustitutos se encuentran presentes siempre pero la amenaza no es elevada debido a la diferenciación y profesionalización.

El análisis de los sustitutos o competidores indirectos revela que, aunque estos no ofrecen un servicio para atender directamente problemas de salud mental como estrés, sí podrían satisfacer temporalmente necesidades similares y pueden captar segmentos del mercado objetivo, de forma temporal y si persiste el problema en el cliente, buscará otro tipo de oferta más profesionalizado.

Como resultado al analizar todas las fuerzas anteriores, se puede indicar que la rivalidad competitiva es moderada ya que existen soluciones similares, pero con poca disponibilidad en variedad de terapias convencionales y alternativas personalizadas, guiadas y monitorizadas por psicólogos especialistas, por lo que este factor diferencial planteado, entrega una estrategia de mercado a seguir para enfrentar a los competidores analizados. En la Tabla 5 se resume el problema social relevante y las soluciones existentes en el mercado para luego observar cómo atienden la necesidad y qué es lo que no atienden.

Tabla 5

Análisis de Competencia/Mercado

Problema Social Relevante	Solución Existente En el Mercado	¿Como atiende a la Necesidad identificada?	¿Qué es lo que no atiende de la necesidad identificada?
Falta de acceso a servicios especializados para el manejo del estrés en Lima Metropolitana de los sectores B y C que buscan integrar tratamientos convencionales y alternativos guiados por un especialista y que ofrezca un seguimiento y monitoreo de los avances.	EsSalud	Atención ambulatoria y especializada de manera gratuita para todos los asegurados de forma presencial.	No ofrece muchas alternativas de tratamientos personalizados no convencionales, ni disponibilidad de horarios
	Minsa	Atención ambulatoria de manera gratuita para todos los asegurados de forma telefónica o presencial.	No ofrece muchas alternativas de tratamientos personalizados no convencionales, ni disponibilidad de horarios
	Clínicas privadas	Brindan el servicio de psicología y psiquiatría asegurados particulares y no asegurados	No ofrece muchas alternativas de tratamientos personalizados no convencionales, ni disponibilidad de horarios
	Competidores directos	Brindan servicio de psicología y tratamientos alternativos	No ofrece terapias alternativas personalizadas guiadas y monitorizada por profesionales ni disponibilidad de horarios
	Competidores sustitutos	Brindan terapias alternativas y paliativas	no tienen seguimiento por parte de profesionales ni ofrecen la identificación de la causa
¿Cómo se da la competencia en la industria?	La competencia en el manejo del estrés es moderada y en crecimiento. Actualmente el acceso se ve limitado por disponibilidad de horarios, tiempos y especialidad de terapeutas que brinden atención personalizada; además no suele haber grandes campañas de publicidad ni guerra de precios.		

2.3 Resumen del Capítulo

El análisis de mercado brinda las pautas necesarias a tener en cuenta para que el

proyecto sea competitivo dentro de su entorno; así mismo también ayuda a determinar las estrategias a usar para que esté acorde con el mercado. Es así que en el capítulo se determinó que el poder de negociación de los clientes es moderado ya que el cliente que necesite una terapia supervisada por profesionales, son pocos los lugares que cuenten con oferta y horarios disponibles; al igual el poder de negociación de los proveedores es moderado ya que hay una buena oferta de profesionales especializados en tratamiento del estrés, además se determinó que la rivalidad entre competidores directos tiene un moderado poder de competición, ya que en el caso del sector público este se ve colapsado por falta de oferta de horarios disponibles y en el sector privado la oferta no llega a cubrir la demanda y variabilidad que el mercado necesita; y la amenaza de nuevos aspirantes con terapias alternativas no convencionales es alta debido a la falta de barreras duras. Como resultado del análisis realizado en el capítulo, se determinó que la rivalidad competitiva en el mercado es moderada por que existen soluciones similares, pero con poca disponibilidad y versatilidad en terapias sean personalizadas, guiadas y monitorizadas por especialistas.

Capítulo III. Investigación del Usuario

En este capítulo se lleva a cabo una investigación sobre el estrés laboral en los trabajadores de Lima Metropolitana, utilizando la metodología del *Design Thinking*. A través de 36 entrevistas a personas entre 25 y 50 años, que representan a la mayoría de la población económicamente activa, se busca comprender las experiencias y percepciones de los trabajadores respecto al estrés laboral, así como identificar sus causas y consecuencias. Esta información servirá como base para diseñar estrategias que promuevan el bienestar en el entorno laboral.

La metodología se aplica en dos fases: empatizar y definir. En la fase de empatizar, se realizan entrevistas estructuradas que permiten obtener información detallada sobre las características y rutinas de los usuarios, facilitando una conversación abierta. Posteriormente, en la fase de definición, se organizan los datos recopilados en categorías que identifican patrones en el comportamiento y sentimientos de los entrevistados. Este enfoque busca no solo entender la problemática del estrés laboral, sino también desarrollar herramientas accesibles que ayuden a los trabajadores a gestionar su bienestar emocional y mejorar su calidad de vida.

3.1 Aplicación de la Metodología *Design Thinking*

Se empleará la metodología *Design Thinking* para comprender y definir el perfil del usuario, enfocándose principalmente en las etapas de empatizar y definir. Durante la fase de empatizar, se busca obtener información detallada sobre las características de los usuarios, que incluyen tanto sus actividades laborales como aspectos personales, mediante la realización de entrevistas y la aplicación de herramientas estadísticas. La utilización del lienzo meta usuario facilitará el análisis exhaustivo de estas características, permitiendo establecer un orden de prioridades para su consideración.

3.1.1 Empatizar

La metodología fue aplicada de manera presencial, a través de una guía de entrevistas, iniciando con preguntas destinadas a establecer empatía, con el objetivo de facilitar una conversación fluida y sincera. El propósito principal de la entrevista es recopilar información que nos ayude a comprender las necesidades de los participantes. Se adopta un enfoque amigable en la apertura de la entrevista, como se indica en el siguiente texto: "Buenos días/tardes, gracias por participar en esta entrevista. Durante la misma, registraremos sus respuestas. Todas las opiniones son valiosas y no hay respuestas incorrectas; todas serán útiles para nuestro estudio. Procederemos con una serie de preguntas organizadas por temas". En la Tabla 6 se presentan las preguntas planteadas durante las entrevistas, junto con su justificación respectiva, agrupadas en 10 categorías.

Tabla 6

Guía de Entrevistas para Estudiantes y Trabajadores de Lima Metropolitana

Grupo	Preguntas	Sustento
A. Datos personales	1. ¿Me da su nombre y apellido? 2. ¿Cuál es su edad? 3. ¿Cuál es su dirección o distrito donde vive? 4. ¿Cuál es su número de DNI? 5. ¿Podría proporcionar un número telefónico donde pueda contactarlo?	Conocer las características del entrevistado a través de sus principales datos personales.
B. Información General	6. ¿Podría compartir cuál es su ocupación actual? 7. ¿Cuántas horas dedica a su trabajo en el día / semana? 8. ¿En qué zona o distrito se encuentra su lugar de trabajo? 9. ¿Cuánto le tarda desplazarse desde su casa a su centro de trabajo y viceversa? ¿Esto lo estresa? ¿Tiene movilidad propia?	Conocer su rutina diaria incluyendo el tiempo que dedica a su jornada laboral
C. Evocar Historias	10. ¿Qué sabe sobre el estrés laboral? 11. ¿Cuál ha sido su peor experiencia en el ámbito laboral relacionada al estrés y que impacto tuvo en usted? 12. ¿Cuál ha sido su experiencia más positiva en el ámbito laboral?	Busca generar confianza con el usuario, invitándolo a compartir sus experiencias laborales positivas y negativas. Así mismo saber que conoce sobre el estrés laboral
D. ¿Qué necesita hacer?	13. ¿Está dispuesto a probar diferentes métodos o enfoques para mejorar su bienestar en el trabajo? 14. ¿Ha tenido conocimiento acerca de otras opciones o alternativas destinadas al bienestar y manejo del estrés laboral? ¿Si, no? ¿Cuáles?	Conocer su apertura y predisposición al manejo del estrés laboral
E. ¿Qué ve?	15. ¿De qué manera concreta identificas el estrés laboral en su centro de trabajo? 16. ¿Crees que las medidas de la empresa en que laboras, solucionan el estrés laboral? 17. ¿Considera que en su ciudad el estrés laboral está controlado? ¿Si, no? ¿Por qué?	Conocer su percepción sobre el estrés laboral y su impacto en la vida personal.

Grupo	Preguntas	Sustento
F. ¿Qué dice?	18. ¿Cómo describiría el entorno laboral en el que se encuentras actualmente? 19. ¿Comunica o expresa sus niveles de estrés en el trabajo? ¿De qué manera? 20. ¿Existen canales específicos en su empresa para expresar y abordar el estrés laboral?	Conocer qué es lo que comunica respecto al estrés y a la situación laboral en Lima, como lo expresa y que entiende.
G. ¿Qué hace?	21. ¿Cómo afecta el estrés laboral a su vida personal fuera del trabajo? 22. ¿Ha notado cambios en sus relaciones o en su salud debido al estrés laboral? ¿Cuáles? 23. ¿Cuáles son sus estrategias para lidiar con situaciones estresantes en el trabajo?	Conocer cómo vive su día a día en la ciudad, sus recursos y cómo lidia con el estrés laboral.
H. ¿Qué oye?	24. ¿De qué fuentes obtiene información sobre el estrés laboral en su entorno? 25. ¿Suele compartir sus experiencias de estrés laboral de colegas, amigos o familiares? ¿Si, no? ¿Con quiénes? 26. ¿Ha participado en conversaciones o programas organizados por la empresa sobre el tema?	Conocer cuál es la información que escucha de su entorno sobre el estrés laboral
I. ¿Qué piensa?	27. ¿Qué situaciones específicas considera que afecten directamente su bienestar emocional en el trabajo? (presión para alcanzar los objetivos, plazos de entregables, carga de trabajo, equilibrio laboral/personal, falta de comunicación, adaptación al cambio, expectativas, etc.) 28. ¿Cómo percibe el impacto del estrés laboral en su salud física y mental? 29. ¿Ha percibido cambios en su rendimiento o en sus relaciones debido al estrés en el trabajo?	Conocer qué inquietudes tiene respecto al estrés laboral, su apreciación respecto a potenciales soluciones y cómo le gustaría mejorar.
J. ¿Qué siente?	30. ¿Cuáles son sus miedos y frustraciones predominantes sobre el estrés laboral? 31. ¿Cómo describiría sus sentimientos actuales en relación con la problemática de estrés laboral? 32. ¿Cree que las emociones en el trabajo afectan la productividad y la calidad de vida de los empleados?	Conocer sus sentimientos respecto a toda la problemática.

Como se muestra en la Tabla 7, en las preguntas relacionadas con datos personales, el 84% de los entrevistados tiene menos de 45 años, siendo el grupo más numeroso el de aquellos que tienen entre 25 y 34 años. La mitad vive en Lima Norte y mientras que un 8% reside en Lima Cercado, lo que indica que el 58% proviene de estas zonas. Entre las respuestas, se destacan comentarios como "me considero joven aún" y "vivo alejado de mi centro de labores".

Tabla 7

Resultados de las Preguntas del Grupo A. Datos Personales

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
----------	-------------------------	------------------------

2. ¿Cuál es su edad?	El 42% de los entrevistados son jóvenes de 25 a 34 años, donde la moda es 30 años. Además, los adultos de 35 a 44 años conforman otros 42% de los entrevistados. Por lo tanto, se obtuvo que el 84% de usuarios son personas menores a los 45 años.	"me considero joven aún"
3. ¿Cuál es su dirección o distrito donde vive?	El 50% reside en Lima Norte y el 8% en la Lima Cercado. Por lo tanto, el 58% de usuarios proviene de Lima Norte y Cercado	"vivo alejado de mi centro de labores"

Las preguntas correspondientes al grupo B se presentan en la Tabla 8, referidas a la información general, los resultados señalan que el 100% de los entrevistados son profesionales que trabajan, con el 92% dedicando jornadas laborales de 8 a 9 horas diarias y el restante 8% extendiéndose a 10 horas, expresando que con el trabajo virtual a veces llegan a trabajar hasta 12 horas diarias. Respecto a la ubicación laboral, el 66.7% trabaja en distritos como Miraflores, San Borja y San Isidro, mientras que el 25% labora en Lima Norte y el 8.3% restante en Lince, lo que significa que el 75% vive alejado de su lugar de trabajo. Este desplazamiento implica un uso frecuente de transporte público y taxis, lo que contribuye al estrés diario debido al tráfico.

Tabla 8

Preguntas del Grupo B. Información General

Resultados a Preguntas del Grupo B. Información General

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
6. ¿Podría compartir cuál es su ocupación actual?	El 100% son profesionales que trabajan.	
7. ¿Cuántas horas dedica a su trabajo en el día / semana?	El 92% realizan jornada de 8 a 9 horas diarias. El 8% restante realiza jornadas laborales de 10 horas.	"con el trabajo virtual se trabaja más tiempo, en ocasiones llego a trabajar a 12 horas diarias".
8. ¿En qué zona o distrito se encuentra su lugar de trabajo?	El 66.7% trabaja en Miraflores, San Isidro, San Borja, el 25% en Lima Norte y el 8.3% restante en Lince. Por lo tanto, el 75% de usuarios vive alejado de su zona laboral.	"uso el transporte público por necesidad, algunas veces tomo taxi"

9. ¿Cuánto le tarda desplazarse desde su casa a su centro de trabajo y viceversa? ¿Esto lo estresa? ¿Tiene movilidad propia?	El 50% tarda de 40 min a 150 min en movilizarse de su domicilio a su centro de trabajo Al 75% de entrevistados el tráfico por movilizarse de su casa al trabajo siempre los estresa, otro 8% se estresa a veces y el 17% restante no siente estrés. El 67% no cuenta con movilidad propia	"el tráfico contribuye a mi estrés desde que llego al trabajo"
--	---	--

En la Tabla 9 se presentan las preguntas referidas a evocar historias (grupo C), donde el 100% de los entrevistados están familiarizados con el estrés laboral, lo describen como un desequilibrio causado por la carga excesiva y demandante del trabajo, generando tensión y efectos adversos en el cuerpo. Ante la pregunta “Cuál ha sido su peor experiencia en el ámbito laboral relacionada al estrés y que impacto tuvo en usted “, el 67% señala la sobrecarga laboral como su peor experiencia, provocando falta de sueño y cansancio. Por otro lado, al consultar sobre “¿Cuál ha sido su experiencia más positiva en el ámbito laboral?”, el 42% destaca el reconocimiento por su trabajo, mientras que el compañerismo y el trabajo en equipo son mencionados por el 17% de los entrevistados.

Tabla 9 Resultados a Preguntas del Grupo C. Evocar Historias

Resultados a Preguntas del Grupo C. Evocar Historias

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
10. ¿Qué sabe sobre el estrés laboral?	El 100% de los entrevistados manifestó saber sobre el estrés laboral, mencionaron que es un desequilibrio ocasionado por el trabajo excesivo y demandante lo que origina tensión y otros efectos adversos en el organismo	Desequilibrio ocasionado por el trabajo excesivo y demandante, Es un aspecto negativo que perjudica al trabajador y a la empresa
11. ¿Cuál ha sido su peor experiencia en el ámbito laboral relacionada al estrés y que impacto tuvo en usted?	El 67% de entrevistados señalan como su peor experiencia en el ámbito laboral relacionada al estrés laboral se originó por sobrecarga de trabajo, sea propio o por cubrir funciones de su equipo a fin cumplir con las metas de la empresa	"Cuando he tenido que trabajar hasta muy tarde, me ha originado falta de sueño y cansancio"
12. ¿Cuál ha sido su experiencia más positiva en el ámbito laboral?	El 42% indica que su mejor experiencia en el ámbito laboral es cuando reciben reconocimiento por el trabajo realizado, y otro 17% menciona el compañerismo y trabajo en equipo	"Reconocimiento por el buen desempeño, acciones con impacto positivo valorados, aumento salarial, ascenso"

En la Tabla 10 se presentan las preguntas del grupo D relacionadas a qué necesita hacer el usuario, el 92% de los entrevistados están dispuestos a probar nuevos métodos para mejorar su bienestar en el trabajo, mientras que el 8% restante consideraría hacerlo si se le garantizara que funcionaría. Respecto a las opciones no tradicionales para el manejo del estrés laboral, el 50% no está familiarizado con ellas, mientras que el 42% practica pausas activas, actividad física y meditación. El 8% restante menciona que consulta con un especialista como parte de sus estrategias para manejar el estrés.

Tabla 10

Resultados a Preguntas del Grupo D. ¿Qué necesita hacer?

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
13. ¿Está dispuesto a probar diferentes métodos o enfoques para mejorar su bienestar en el trabajo?	El 92% indica estar dispuesto a probar nuevos métodos para mejorar su bienestar, el 8% restante mencionó que quizá en tanto le garantice que le ayudará.	
14. ¿Ha tenido conocimiento acerca de otras opciones o alternativas destinadas (no tradicionales) al bienestar y manejo del estrés laboral? ¿Sí, no? ¿Cuáles?	El 50% de los entrevistados menciona que no sabe sobre métodos no tradicionales para el manejo del estrés, mientras que el 42% indica que realiza pausas activas, actividad física y meditación, y el 8% restante menciona acudir a un especialista	"Desconectarte unos minutos de la laptop/trabajo durante varias veces al día"

En la Tabla 11 se presentan las preguntas del grupo E relacionadas a qué ve el usuario, donde el 75% de los entrevistados identifica el estrés laboral en su centro de trabajo a través de cambios negativos en el estado de ánimo, tanto propio como de sus compañeros, principalmente debido a la carga laboral excesiva y asignaciones de último momento. Entre las señales destacadas se encuentran respuestas con tono alterado y falta de respeto entre colegas. Respecto a la efectividad de las medidas de la empresa para abordar el estrés laboral, el 58.33% cree que no son suficientes, mientras que el 33.33% considera que solucionan el problema solo parcialmente, y solo el 8.33% opina que sí lo hacen. Además, el 100% de los entrevistados coincide en que el estrés laboral no está controlado en su ciudad, citando como evidencia la presencia constante de personas de mal humor.

Tabla 11*Resultados a Preguntas del Grupo E. ¿Qué ve?*

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
15. ¿De qué manera concreta identificas el estrés laboral en su centro de trabajo?	El 75% de los entrevistados identifica el estrés laboral en su centro de trabajo, con cambios negativos en su estado de ánimo y el de sus compañeros, producidos principalmente por la excesiva carga laboral y asignaciones de último momento.	"Cuando las personas responden de manera alterada, cuando las personas no tienen respeto por el otro, cuando los colaboradores sienten que la empresa no es un gran equipo si no varios equipos defendiéndose unos de otros"
16. ¿Crees que las medidas de la empresa en que laboras, solucionan el estrés laboral?	El 58.33% de los entrevistados cree que la empresa en que labora NO soluciona el estrés laboral, mientras que un 33.33% cree que lo soluciona en parte, y el 8.33% cree que sí.	"No, hay intentos, pero no son suficientes"
17. ¿Considera que en su ciudad el estrés laboral está controlado? ¿Si, no? ¿Por qué?	El 100% de los entrevistados considera que el estrés laboral no está controlado en su ciudad	"No, siempre vemos personas de mal humor"

Como muestra la Tabla 12, correspondiente al grupo F, se halla que el 66.67% de los entrevistados describe su entorno laboral como bueno y positivo, destacando el compañerismo, mientras que el 25% lo considera aceptable y el 8.33% lo describe como caótico. Respecto a la comunicación de los niveles de estrés en el trabajo, el 50% no lo hace ya que lo consideran parte del trabajo, mientras que el otro 50% sí lo comunica conversando con su jefe inmediato y/o compañeros. En cuanto a la existencia de canales específicos para abordar el estrés laboral en la empresa, el 58.33% señala que no los hay y el 41.67% restante menciona su existencia, pero de manera muy eventual, expresando la necesidad de canales formales para tratar este tema.

Tabla 12*Resultados a Preguntas del Grupo F. ¿Qué dice?*

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
18. ¿Cómo describiría el entorno laboral en el que se encuentran actualmente?	El 66.67% de los entrevistados describe su entorno laboral como bueno y positivo, basándose principalmente en el compañerismo, el 25% lo describe como aceptable, mientras que el 8.33% indica que su entorno laboral es caótico	"Es un entorno confiable, entretenido, cómodo, solidario, pero a la vez exigente"

19. ¿Comunica o expresa sus niveles de estrés en el trabajo? ¿De qué manera?	El 50% de los entrevistados indica que NO comunica sus niveles de estrés en el trabajo porque consideran que es parte del trabajo, y el otro 50% si lo comunica conversando con su jefe inmediato y/o compañeros	"No, porque es parte del proceso del trabajo"
20. ¿Existen canales específicos en su empresa para expresar y abordar el estrés laboral?	El 58.33% de los entrevistados menciona que la empresa no cuenta con canales específicos para abordar el estrés laboral, y el 41.67% restante menciona que sí, pero de manera muy eventual	"No hay canales formales. No sé con quién podría hablar de estrés laboral"

En la Tabla 13 referida al grupo G, se observa que el 83.33% de los entrevistados afirma que el estrés laboral afecta su vida personal, manifestando síntomas como mal humor, dolor de cabeza, cansancio e insomnio, mientras que el 8.33% logra controlarlo y otro 8.33% indica que no le afecta. Asimismo, el 91.67% ha notado cambios en sus relaciones y salud debido al estrés laboral, tales como dolor de cabeza, irritabilidad, insomnio, acné y caída del cabello, mientras que el 8.33% restante no ha percibido cambios. En cuanto a las estrategias para lidiar con el estrés laboral, el 50% recurre a actividades físicas, hobbies y conversaciones con compañeros, mientras que el 41.67% busca organizarse mejor en el trabajo. Las estrategias incluyen también delegar tareas y escuchar música para algunos entrevistados.

Tabla 13

Resultados a Preguntas del Grupo G. ¿Qué hace?

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
21. ¿Cómo afecta el estrés laboral a su vida personal fuera del trabajo?	El 83.33% de los entrevistados indica que el estrés laboral afecta su vida personal fuera del trabajo, causándole mal humor, dolor de cabeza, cansancio, insomnio, un 8.33% indica que lo controla y otro 8.33% indica que no le afecta.	"mal humor, dolor de cabeza, mayor cansancio de lo normal, falta de sueño"
22. ¿Ha notado cambios en sus relaciones o en su salud debido al estrés laboral? ¿Cuáles?	El 91.67% de los entrevistados menciona que, si ha notado cambios en sus relaciones y salud, tales como dolor de cabeza, irritabilidad, insomnio, acné, alergias en la piel, caída del cabello, y un 8.33% menciona que no ha notado ningún cambio	"Si, caída cabello, acné, alergias en la piel, dolor de cabeza, falta de sueño y falta de apetito"

23. ¿Cuáles son sus estrategias para lidiar con situaciones estresantes en el trabajo?	El 50% de los entrevistados indica que su estrategia para lidiar con situaciones estresantes en el trabajo es realizar descargas posteriores mediante actividades físicas como deporte y gimnasio, hobbies y conversar con sus compañeros, mientras que un 41.67% indica que busca organizarse mejor.	"Organizar mejor mis actividades, delegar otras actividades, conversar con mis compañeros, escuchar algo de música mientras se pueda"
--	---	---

En la Tabla 14 referida al grupo H, se observa que el 33.33% de los entrevistados se informa sobre el estrés laboral a través de capacitaciones en su centro de trabajo, mientras que el 25% recurre a internet, noticias y lecturas. Además, el 66.67% suele compartir sus experiencias de estrés laboral, ya sea con colegas (33.33%), familia (16.67%) o con ambos grupos a la vez (16.67%), aunque un 33.33% no comparte estas experiencias. Respecto a la participación en programas organizados por la empresa sobre el tema, el 50% no ha participado, principalmente porque la empresa no ofrece estos recursos, mientras que el otro 50% sí ha participado, mencionando charlas de bienestar organizadas por el área de Recursos Humanos como ejemplo.

Tabla 14 Resultados a Preguntas del Grupo H. ¿Qué oye?

Resultados a Preguntas del Grupo H. ¿Qué oye?

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
24. ¿De qué fuentes obtiene información sobre el estrés laboral en su entorno?	El 33.33% de los entrevistados indica que obtiene información sobre el estrés laboral mediante capacitaciones en su centro de trabajo por parte de RRHH y SSOMA, un 25% menciona que se informa solo mediante internet, noticias, documentales, lecturas y el 8.337% mediante conversaciones informales, y el 16.67% no obtiene información alguna.	"Capacitaciones, internet y otros, desde el área de RRHH y SSOMA"
25. ¿Suele compartir sus experiencias de estrés laboral de colegas, amigos o familiares? ¿Si, no? ¿Con quiénes?	El 66.67% de los entrevistados menciona que si comparte sus experiencias de estrés laboral con colegas (33.33%), familia (16.67%) y algunos casos con familia y amigos a la vez (16.67%), mientras que un 33.33% indica que no las comparte.	"Si entre nuestros colegas", Si, con mi familia y amigos"

26. ¿Ha participado en conversaciones o programas organizados por la empresa sobre el tema?	El 50% de los entrevistados menciona que no ha participado de conversaciones o programas organizados por la empresa sobre estrés laboral, principalmente porque la empresa no cuenta con este recurso, y el 50% restante indica que sí.	"No, mi empresa no ejecuta actividades frente al estrés laboral", "Si, una charla de bienestar programada por RRHH"
---	---	---

En la Tabla 15 referida al grupo I, se observa que el impacto del trabajo en el bienestar emocional es evidente para los entrevistados, con un 50% señalando la carga laboral como la principal influencia negativa, seguida por plazos de entregables, adaptación al cambio, expectativas y presión para alcanzar objetivos. En cuanto al efecto del estrés en la salud física y mental, el 33.33% menciona cansancio, el 25% dolores de cabeza, otro 25% irritabilidad, y el 16.67% restante bajo rendimiento y desconcentración. Además, el 66.67% percibe cambios en su rendimiento y relaciones debido al estrés laboral, mientras que el 33.33% restante no ha notado diferencias significativas.

Tabla 15

Resultados a Preguntas del Grupo I. ¿Qué piensa?

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
27. ¿Qué situaciones específicas considera que afecten directamente su bienestar emocional en el trabajo? (presión para alcanzar los objetivos, plazos de entregables, carga de trabajo, equilibrio laboral/personal, falta de comunicación, adaptación al cambio, expectativas, etc.)	El 50% de los entrevistados indica que la principal situación que afecta directamente su bienestar emocional en el trabajo es la carga de trabajo, un 16.67% menciona plazos de entregables, 16.67% adaptación al cambio, 8.33% expectativas y 8.33% presión para alcanzar los objetivos.	"carga de trabajo en temporadas o por situaciones específicas como vacaciones de un compañero, despido de un colaborador"
28. ¿Cómo percibe el impacto del estrés laboral en su salud física y mental?	El 33.33% de los entrevistados menciona que percibe el estrés laboral en su salud mediante el cansancio físico y mental, un 25% mediante dolores de cabeza / migraña, un 25% con irritabilidad, y un 16.67% con bajo rendimiento y desconcentración.	"impacta en mi bienestar físico porque me duele la cabeza y en mi bienestar emocional porque con ello prefiero retirarme a descansar y no interactuar con nadie"
29. ¿Ha percibido cambios en su rendimiento o en sus relaciones debido al estrés en el trabajo?	El 66.67% de los entrevistados indica que ha percibido cambios en su rendimiento y relaciones, producto del estrés laboral, y un 33.33% menciona que no.	"Si, disminuye el rendimiento, por el dolor de cabeza"

En la Tabla 16 referida al grupo J, se observa que el estrés laboral genera miedos y

frustraciones predominantes entre los entrevistados, siendo la principal preocupación el incumplimiento de actividades a tiempo y correctamente, mencionado por el 41.67%, seguido por el temor a enfermarse, tanto física como mentalmente, señalado por el 25%. En cuanto a los sentimientos actuales relacionados con el estrés laboral, el 41.67% expresa frustración e impotencia, deseando contar con herramientas más accesibles para enfrentarlo, mientras que el 33.33% trata de manejarlo con la información disponible. Además, el 100% de los entrevistados opina que las emociones en el entorno laboral afectan tanto la productividad como la calidad de vida de los empleados.

Tabla 16

Resultados a Preguntas del Grupo J. ¿Qué siente?

Pregunta	Resultados cualitativos	Frases más resaltantes
30. ¿Cuáles son sus miedos y frustraciones predominantes sobre el estrés laboral?	El 41.67% de los entrevistados indica que su principal miedo ocasionado por el estrés laboral, es la frustración por incumplir con sus actividades a tiempo y correctamente, mientras que un 25% menciona que teme enfermarse, física o mentalmente.	"No llegar a tiempo en entregar la información solicitada"
31. ¿Cómo describiría sus sentimientos actuales en relación con la problemática de estrés laboral?	El 41.67% de los entrevistados menciona que el estrés le causa frustración, impotencia y desea contar con herramientas más accesibles que lo ayuden a enfrentarlo, mientras que un 33.33% indica que trata de manejarlo con la información que actualmente maneja.	"Debería contar con herramientas para manejarlos, herramientas que estén muy accesibles"
32. ¿Cree que las emociones en el trabajo afectan la productividad y la calidad de vida de los empleados?	El 100% indica que sí.	"Sí, una persona sobrecargada baja su productividad y por ende su calidad de vida"

3.1.2 Definir

En el marco del *Design Thinking*, durante la fase de definición se realiza la operacionalización de los datos recopilados a partir de las entrevistas, lo que implica dar prioridad y procesar la información recogida. Se destaca que en esta etapa se beneficia la realización de actividades grupales como el *brainstorming* (Challiol, C. et al., 2020). A partir de estos datos y utilizando los lienzos de meta usuario y experiencia de usuario, se busca establecer el perfil del prospecto, con el objetivo de reconocer patrones en el comportamiento

y sentimientos de los entrevistados.

- **Saturación y Agrupación.** Los datos recopilados de las entrevistas se organizaron en las categorías de anhelos, motivaciones, frustraciones y necesidades, como se detalla en la Tabla 17. Este proceso fue guiado por los principios de la saturación teórica y la codificación cualitativa. La saturación hace referencia a la recopilación de datos hasta el punto en que no se detectan nuevas categorías o información relevante. lo que asegura la exhaustividad del análisis. Glaser y Strauss (1967) introdujeron el concepto de saturación en la teoría fundamentada, destacando que la recolección de datos se detiene cuando los patrones y temas emergentes se repiten y no se encuentran nuevas dimensiones significativas. Por otro lado, la agrupación de los datos en categorías temáticas sigue la codificación axial, como lo sugieren Strauss y Corbin (1990), quienes sostienen que agrupar información en categorías centrales facilita el análisis y la identificación de relaciones entre conceptos clave. Esta técnica permite organizar los datos en patrones que reflejan los elementos más importantes de las entrevistas, agrupando los resultados en anhelos, motivaciones, frustraciones y necesidades. Asimismo, se empleó un enfoque temático para el análisis, siguiendo las recomendaciones de Patton (2002), quien subraya que la categorización de los datos cualitativos facilita la identificación de patrones recurrentes y ayuda a responder las preguntas de investigación. Esto permitió estructurar los datos de manera que reflejen los objetivos del estudio y proporcionen una base sólida para interpretar los resultados. Dentro de las categorías mencionadas, se resaltan el anhelo de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, el deseo de ser reconocido y valorado, y la aspiración de alcanzar un bienestar emocional y físico. En cuanto a las principales motivaciones, se destacan la mejora del bienestar laboral y el fomento del compañerismo. Por otro lado, las principales frustraciones incluyen la sobrecarga laboral y la falta de recursos para

manejar el estrés. Por último, las necesidades identificadas incluyen la reducción del estrés para mejorar la salud física y mental, la mejora en la gestión del tiempo para balancear la vida personal y laboral, y la implementación de nuevas alternativas accesibles para disminuir el agotamiento asociado al estrés laboral.

Tabla 17

Saturación Según Categorías

Categorías	Resultados
Anhelos	Equilibrio entre vida laboral y personal Reconocimiento y valoración Bienestar emocional y físico
Motivaciones	Mejorar el bienestar laboral Fomentar el compañerismo
Frustraciones	Sobrecarga laboral Ausencia de recursos para el manejo del estrés
Necesidades	Reducir su estrés para mejorar su salud física y mental Optimizar la administración de su tiempo para balancear su vida personal y laboral Aplicar alternativas nuevas y accesibles para reducir su agotamiento por estrés laboral

- Patrones de Comportamiento Encontrados.** Tras analizar exhaustivamente las entrevistas con trabajadores en Lima Metropolitana, se han identificado diversas problemáticas relacionadas con el estrés laboral que afectan significativamente su calidad de vida. Entre los principales hallazgos, se destaca una percepción generalizada de una carga laboral excesiva, lo que se traduce en altos niveles de estrés y agotamiento tanto físico como emocional. Los empleados expresaron sentirse abrumados por la cantidad de tareas asignadas y los plazos ajustados, lo que dificulta la armonización entre su vida laboral y su vida personal. Esta situación ha generado preocupaciones sobre la salud mental y física de los entrevistados, además de tener un efecto adverso en sus relaciones interpersonales y familiares. A pesar de reconocer la importancia de abordar el problema del estrés laboral, muchos trabajadores señalaron la falta de recursos y herramientas adecuadas en sus empresas para gestionarlo de manera efectiva. Esta carencia de apoyo formal ha dejado a los empleados sintiéndose desamparados y sin las herramientas necesarias para hacer frente a esta problemática de manera

saludable. Es evidente la necesidad urgente de implementar estrategias y programas de bienestar laboral específicamente diseñados para abordar el problema del estrés en el lugar de trabajo. Los trabajadores demandan acceso a recursos accesibles y prácticos que les ayuden gestionar el estrés de manera efectiva y mejorar su calidad de vida laboral. Además, se hace hincapié en la relevancia de promover una cultura organizacional que aprecie el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como el bienestar integral de los empleados. Esto implica no solo brindar herramientas para gestionar el estrés, sino también fomentar un ambiente laboral que favorezca la colaboración, el apoyo mutuo y el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.

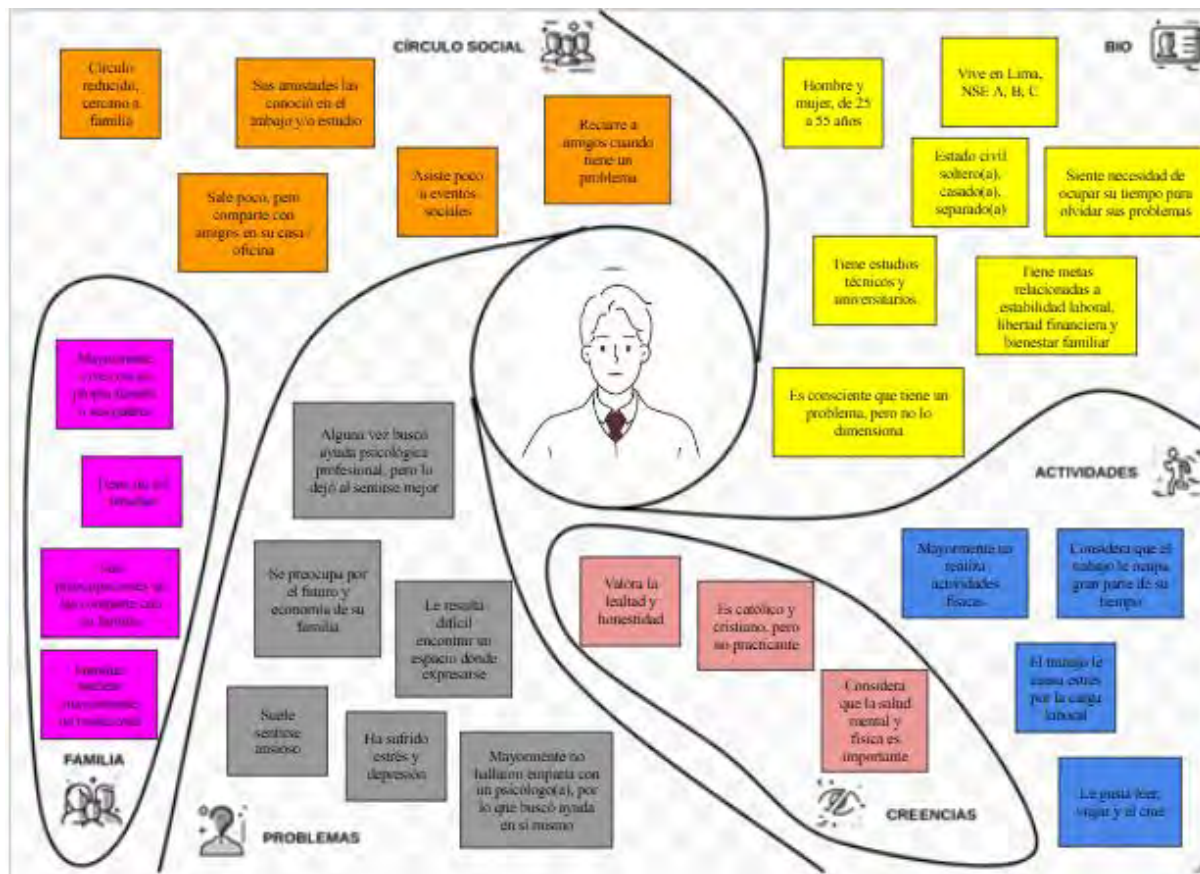
3.2 Perfil del Usuario

Para elaborar el perfil del usuario, se empleó la técnica del Mapa de Experiencia del Usuario para detallar tanto los momentos positivos y como negativos que experimenta, recabando sus actividades, anhelos, alegrías y frustraciones. Además, se empleará el Lienzo Meta Usuario para identificar claramente las necesidades del grupo de entrevistados. En la Figura 5 se presenta el Lienzo Meta Usuario que detalla el perfil del usuario, al cual fue denominado Miguel. A continuación, se describen sus características:

Miguel, de 30 años, reside con sus padres y da gran importancia a la salud y al tiempo en familia. Actualmente, enfrenta estrés laboral debido a una carga de trabajo que considera excesiva. Su círculo social está compuesto principalmente por amigos con quienes estudió y colegas de trabajo. Su jornada laboral ocupa alrededor de 10 horas diarias. Las preocupaciones principales de Miguel se centran en los posibles efectos negativos del estrés en su bienestar físico y mental. Por tanto, busca herramientas que le ayuden a gestionar y reducir este estrés para mejorar su calidad de vida y rendimiento laboral.

Figura 5

Lienzo Meta Usuario del Perfil de Miguel



3.3 Mapa de Experiencia de Usuario

Con el objetivo de describir la experiencia del usuario en su rutina diaria desde que se dispone a ir al trabajo hasta que se prepara para salir a su nueva jornada laboral e identificar aquellos puntos de dolor relacionados al estrés laboral se generó el Mapa de Experiencia al Usuario (Figura 6). El usuario sale a trabajar a las 7:30am y aborda el transporte público luego de una espera de entre 10min y 30min, esto ocasiona que muchas veces se preocupe en llegar tarde, a eso se le suma que debe ir en un bus atestado de personas sin aire acondicionado; llega al trabajo a las 9:00am y revisa sus pendientes y encargos las cuáles en su mayoría tienen fechas de compromiso demasiado retardoras, a las 4:00pm nota que no podrá culminar algunos entregables y esto le preocupa; al mismo tiempo, siente malestares físicos como dolor estomacal, dolor de cabeza e incluso mareos. Suele comunicar a sus compañeros de trabajo

acerca de los malestares y de vez en cuando recibe como recomendación realizar ejercicio y salir a distraerse; sabe que debe cumplir con sus tareas a pesar de la carga laboral y tiene en cuenta que de su desempeño depende que reciba algún tipo de reconocimiento o asenso. Llega las 6:00pm y sale del trabajo con síntomas de agotamiento y preocupado por sus entregables no concluidos, llega a casa a las 7:30pm y tiene un momento compartido y de relax con su familia; se acuesta a las 10:00pm, pero no logra conciliar el sueño debido a que aún piensa en las tareas no culminadas; siente que el estrés lo está afectando y lo comunica a su entorno cercano para encontrar alternativas que le permitan superarlo; en la empresa dónde labora no tienen planes efectivos que le permitan superarlo adecuadamente.

Figura 6

Lienzo Experiencia de Usuario

Storyboard / Momentos y Acciones



Pensamientos

	Llega temprano a su centro laboral y empieza sus tareas diarias	Recibe unos requerimientos con fechas de entrega muy retadoras	Nota que se acerca la hora de salida y tiene menos tiempo para realizar sus entregables	Se entera que algunos compañeros han avanzado más y le preocupa lo que dirá su jefe	Tiene en cuenta que de su desempeño depende que reciba una bonificación a fin de año	Sale cansado del trabajo a descansar, pero aún preocupa no terminar sus entregables	Llega a casa comparte con su familia y tiene un momento de relax	No descansa bien y siente que sale a trabajar con menos energía que el día anterior	Siente estrés y ansiedad, busca orientación, sus amistades le dicen que sólo necesita distracción	Siente que el estrés lo está afectando, pero no ve necesario acudir con un especialista
--	---	--	---	---	--	---	--	---	---	---

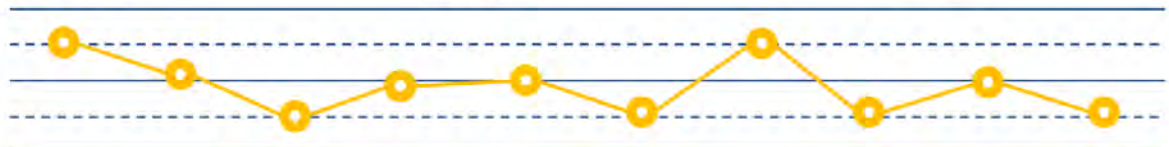
Emociones



ANTES

DURANTE

DESPUÉS



3.4 Identificación de Necesidades

Después de detectar los problemas críticos asociados al estrés laboral en la rutina del usuario, se establecen las principales necesidades en base a los comentarios recogidos en las entrevistas agrupándose por afinidad. Se han identificado tres necesidades primarias

principales: necesita reducir su estrés para mejorar su salud física y mental, necesita optimizar la administración de su tiempo para balancear su vida personal y laboral, y necesita aplicar alternativas nuevas y accesibles para reducir su agotamiento por estrés laboral.

Tabla 18

Declaraciones del Usuario y Definición de Necesidades

Declaraciones del Usuario	Necesidad
"Si (he notado cambios de salud causados por el estrés laboral) como dolor de cabeza, caída de cabello, alergias y acné"	Necesita reducir su estrés para mejorar su salud física y mental
"Se que mi tiempo de trabajo no debe afectar mi vida personal, que debo tener claro que debe haber balance"	Necesita optimizar la administración de su tiempo para balancear su vida personal y laboral
"No hay medidas para el estrés laboral en la empresa en que laboro"	Necesita aplicar alternativas nuevas y accesibles para reducir su agotamiento por estrés laboral

3.5 Resumen del Capítulo

Este capítulo ofrece un análisis profundo del fenómeno del estrés laboral en Lima Metropolitana, utilizando la metodología del Design Thinking como herramienta central para la investigación. A través de 36 entrevistas, se logra captar una variedad de experiencias y percepciones de los trabajadores, lo que permite identificar no solo las causas subyacentes del estrés, como la sobrecarga laboral y la falta de recursos, sino también sus efectos adversos en la salud y la productividad. La fase de empatizar se centra en la recopilación de datos cualitativos que reflejan las realidades cotidianas de los empleados, mientras que la fase de definir organiza esta información en categorías temáticas que revelan patrones de comportamiento y sentimientos recurrentes.

Este enfoque analítico no solo proporciona una comprensión más rica del estrés laboral, sino que también sienta las bases para el desarrollo de estrategias efectivas que aborden las necesidades específicas de los trabajadores. Al identificar anhelos, motivaciones y frustraciones, se pueden diseñar intervenciones que no solo mitiguen el estrés, sino que también promuevan un ambiente laboral más saludable y equilibrado. Así, el capítulo no solo

contribuye al conocimiento académico sobre el estrés laboral, sino que también tiene implicaciones prácticas para la mejora del bienestar en el trabajo, destacando la necesidad de implementar soluciones accesibles y efectivas que respondan a las realidades de los trabajadores en Lima Metropolitana.



Capítulo IV. Diseño del Servicio

En este capítulo se describe el procedimiento utilizado para desarrollar las soluciones a la problemática identificada del estrés laboral. Para ello, se hace uso de los métodos ágiles y sus herramientas como el Lienzo 6x6, en el que se detallan las necesidades detectadas y se generan alternativas de solución a partir de preguntas, alineadas con los requerimientos de los usuarios captados en las entrevistas. Además, se elabora una Matriz de costo-impacto para clasificar las soluciones en base a una revisión de los costos e impactos de cada medida.

El Lienzo Blanco de Relevancia permite analizar la retroalimentación de los usuarios y afinar la propuesta de solución. Asimismo, se incluye una revisión de las patentes actuales que tengan similitud con la propuesta; así como, la evaluación de la Propuesta de valor que busque establecer el encaje entre las necesidades y deseos del usuario y el valor de la solución. Por último, se define el Producto mínimo viable que contempla el diseño del servicio del Centro Integral para el Manejo del Estrés.

4.1 Concepción del Servicio

En este apartado se describen los pasos realizados para la ideación del servicio utilizando herramientas de la metodología ágil, desde la formulación de posibles soluciones, la priorización de alternativas en base a criterios de costo e impacto, pruebas y mejoras de prototipos para el manejo del estrés laboral.

4.1.1 Lienzo 6x6

El lienzo 6x6 utiliza las necesidades identificadas en el capítulo III y en base a preguntas generadoras determina alternativas potenciales de solución. En la Figura 7, se detallan las necesidades y potenciales soluciones; para la necesidad de reducir el estrés para mejorar la salud física y mental se identificaron como propuestas de solución: realizar actividades físicas y de entretenimiento que permitan relajarse, buscar recomendaciones de manejo de estrés en círculos cercanos, compartir momentos amenos con familia y amigos,

utilizar medicina alternativa para reducir el estrés, buscar compañía en personas con los mismos intereses y adoptar una mascota; para la necesidad de optimizar la administración del tiempo para balancear la vida personal y laboral se identificaron como propuestas de solución: implementar metodologías ágiles para cumplir con los entregables en fecha, coordinar con la jefatura para manejar la carga laboral en base a la estacionalidad de los requerimientos, inscribirse en programas de *coaching* para el manejo del tiempo, crear grupos en el trabajo para búsqueda de soluciones en conjunto, realizar pausas activas y planificar las tareas teniendo en cuenta lo importante y lo urgente; para la necesidad de buscar aplicar alternativas nuevas y accesibles para reducir su agotamiento por estrés laboral se identificaron como propuestas de solución: unirse a comunidades que tengan como objetivo el bienestar físico y mental, búsqueda de paquetes personalizados e integrales para el manejo del estrés laboral que incluyan diversos tipos de actividades, y ver documentales que ofrezcan alternativas para la reducción del estrés.

Figura 7

Lienzo 6x6

<p>OBJETIVO</p> <p>Juan necesita reducir su estrés, optimizar la administración de su tiempo y conocer alternativas nuevas y accesibles para mejorar su salud física y mental</p>	<p>NECESIDADES</p> <p>Juan necesita reducir su estrés para mejorar su salud física y mental</p> <p>Juan necesita optimizar la administración de su tiempo para balancear su vida personal y laboral</p> <p>Juan necesita aplicar alternativas nuevas y accesibles para reducir su agotamiento por estrés laboral</p>		
<p>¿Cómo podríamos hacer para que Juan reduzca su estrés laboral y mejore su salud física y mental?</p>	<p>¿Cómo podríamos hacer para que Juan optimice la administración de su tiempo y balancee su vida personal y laboral?</p>		<p>¿Cómo podríamos hacer para que Juan aplique alternativas nuevas y accesibles y reduzca su agotamiento por estrés laboral?</p>
<p>IDEAS</p> <p>Realizar actividades físicas y de entretenimiento que le permitan relajarse</p> <p>Buscar recomendaciones en círculos cercanos (virtual o presencial)</p> <p>Compartir momentos con sus amigos, familia y conocidos</p> <p>Tomar medicamentos o utilizar medicina alternativa para reducir su estrés</p> <p>Buscar compañía en personas con sus mismos intereses</p> <p>Adoptar una mascota que lo acompañe</p>	<p>Implementar metodologías ágiles para cumplir con los entregables en fecha</p> <p>Coordinar con su jefatura para flexibilizar su horario de acuerdo a la estacionalidad de su carga laboral</p> <p>Buscar programas de coaching para el manejo de sus tiempos</p> <p>Crear grupos en el trabajo que busquen soluciones en conjunto</p> <p>Realizar pausas activas en su trabajo</p> <p>Planificar las tareas identificando cuales son urgentes o importantes</p>		<p>Unirse a comunidades que busquen el bienestar físico y mental</p> <p>Buscar paquetes personalizados que ofrezcan diversas actividades para la reducción de estrés</p> <p>Ver documentales para la reducción de estrés</p>
<p>IDEAS INTEGRADORAS</p> <p>Realizar actividades físicas y de entretenimiento que le permitan relajarse</p> <p>Buscar compañía en personas con sus mismos intereses</p>	<p>Implementar metodologías ágiles para cumplir con los entregables en fecha</p> <p>Buscar programas de coaching para el manejo de sus tiempos</p> <p>Crear grupos en el trabajo que busquen soluciones en conjunto</p>		<p>Unirse a comunidades que busquen el bienestar físico y mental</p> <p>Buscar paquetes personalizados que ofrezcan diversas actividades para la reducción de estrés</p>

El siguiente paso fue establecer las ideas que integren las alternativas de solución planteadas teniendo en cuenta criterios cualitativos de factibilidad y sostenibilidad, se seleccionó como primera idea de solución integradora el de realizar actividades físicas y de entretenimiento que se complementen y que le permitan relajarse; como segunda idea integradora se definió buscar compañía en personas o grupos que compartan los mismos intereses; como tercera idea integradora se determinó implementar metodologías ágiles que le permitan cumplir con los entregables a tiempo; como cuarta idea integradora se estableció inscribirse en programas de *coaching* para el manejo de tiempos; como quinta idea integradora se eligió crear y fomentar la creación de grupos de trabajo para encontrar soluciones a los problemas laborales; como sexta idea integradora se seleccionó unirse a comunidades que tengan como objetivo la búsqueda de bienestar físico y mental para reducir el estrés laboral; finalmente, como séptima idea integradora se planteó buscar paquetes personalizados e integrales de soluciones diversas para el manejo de estrés laboral.

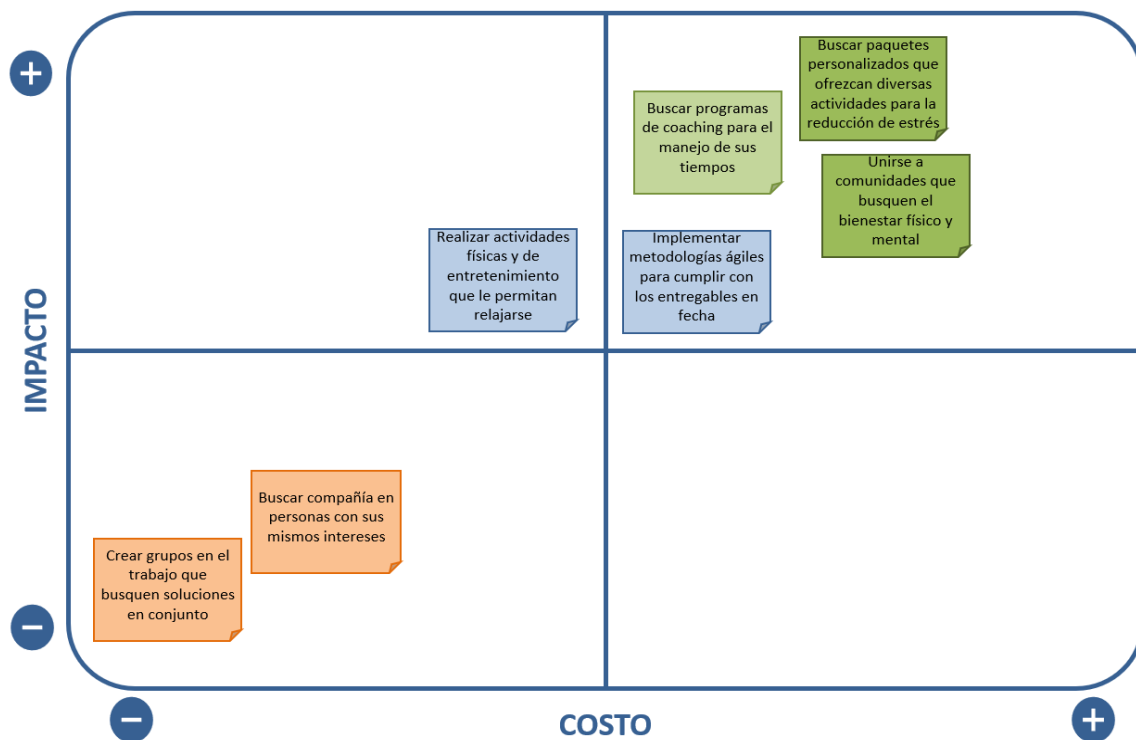
4.1.2 Matriz de Costo-Impacto

La siguiente actividad fue establecer qué ideas de solución integradoras son prioritarias en base a un análisis de costo e impacto; se clasificaron en base a “juicio de expertos” cada una de las alternativas teniendo en cuenta el costo en qué se incurriría para poder implementarlas y el impacto económico, social y ambiental de la solución. Por un parte, se pudo observar que alternativas como buscar paquetes integrales y personalizados, unirse a comunidades en búsqueda de bienestar físico y mental, y buscar programas de *coaching* tienen un costo de implementación de medio a alto debido a que incluyen personal especializado e infraestructura y un impacto también de medio a alto puesto que existe evidencia de qué reducen los efectos y causas del estrés laboral. De otro lado, existen soluciones como realizar actividades físicas y de entretenimiento y utilizar herramientas ágiles en el trabajo para reducir el estrés, las cuales tienen un costo medio a alto debido a que

requieren inversión y tiempo para ejecutarlas, asimismo, tienen un impacto medio porque no atacan en todos los casos las causas del estrés laboral. Finalmente, soluciones como buscar compañía en personas con los mismos intereses y problemas, y creación de grupos en el trabajo para abordar los temas de estrés laboral tienen un costo bajo de ejecución, pero el impacto es bajo debido a que ambos dependen de la disponibilidad de las personas o empresas y no se contaría con personal especializado para abordar las causas y soluciones.

Figura 8

Lienzo Matriz Costo-Impacto



De lo anterior, se establece que las alternativas de solución que tienen un costo aceptable y un impacto esperado son: buscar paquetes integrales y personalizados, que permitan con la ayuda de especialistas reconocer las causas del estrés laboral y generar a partir de ello un programa personalizado de soluciones con el involucramiento individual e incluyendo la solución de comunidad para actividades grupales, todo esto bajo el seguimiento de un especialista quién estará monitoreando los avances y logros, ajustando el paquete si es

necesario con el fin de alcanzar el bienestar físico y mental de los participantes.

4.1.3 Lienzo Blanco de Relevancia

Para desarrollar el Lienzo Blanco de Relevancia (Figura 9), se creó un prototipo basado en los puntos identificados con la matriz de costo-impacto. Durante el primer *sprint*, se elaboró un *storyboard* con las ideas del equipo de trabajo, obteniendo la versión del prototipo, el cual se centra en un servicio de evaluación inicial realizado por un especialista con conocimientos en terapias convencionales, así como alternativas y complementarias. Tras el diagnóstico, el especialista recomienda un paquete de terapias coordinadas por el centro en colaboración con terceros aliados. Finalmente, se realiza una evaluación para verificar si se han conseguido avances.

Para diseñar la segunda versión del prototipo, se llevó a cabo la primera iteración con los usuarios. Esta retroalimentación fue fundamental para crear el primer lienzo de blanco relevancia, en el cual se descubrió que los usuarios preferían ser atendidos de manera presencial por psicólogos especialistas. Además, valoraban la existencia de facilidades de pago para el paquete de terapias y recordatorios de las citas coordinadas, por ejemplo, vía *WhatsApp*. Por último, apreciaban que los informes de avances fueran comunicados por algún medio adicional a la sesión de retroalimentación.

En esta etapa, se confirmó con los usuarios el valor añadido de contar con un “Centro Integral para el Manejo del Estrés”, ofreciendo soluciones integrales y personalizadas con un enfoque holístico que no solo se ocupen de los síntomas del estrés, sino que también atiendan las causas subyacentes y de esta manera obtener una solución conveniente y bien coordinada para lograr mejoras tangibles. Los puntos centrales mapeados en los lienzos blancos de relevancia se han incluido en el *backlog* de la iniciativa y se trabajarán en *sprints* futuros para generar mejoras continuas la propuesta.

Figura 9

Primera Versión de Lienzo Blanco



4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para realizar este trabajo de investigación, el equipo coordinó virtualmente utilizando herramientas como *Google Meet*, *Zoom*, *Microsoft Teams*, entre otras, debido a que los miembros se encontraban en Lima y Arequipa, así como entrevistas y cuestionarios *Google*. El equipo se centró en definir el impacto social deseado y en analizar el mercado de las soluciones ya existentes que buscan abordar ese problema. También se intentó comprender las características de los usuarios beneficiados mediante herramientas como el lienzo de meta usuario y el mapa de experiencia. Con la información recopilada, se ideó una solución empresarial viable que atendiera el problema social identificado.

Para desarrollar la propuesta de solución, se emplearon diversas herramientas, comenzando con la creación del lienzo 6x6. Los miembros del grupo generaron ideas en

paralelo mediante archivos compartidos en *Google Drive* y luego discutieron para seleccionar las ideas finales. Una vez que el lienzo 6x6 estuvo completado con las ideas clave elegidas, se construyó la matriz de costo impacto. Con los resultados obtenidos, se decidió crear el “Centro Integral para el Manejo del Estrés” ofreciendo soluciones integrales y personalizadas con un enfoque holístico, abordando no sólo los síntomas del estrés, sino también las causas subyacentes y de esta manera obtener una solución conveniente y bien coordinada para lograr mejoras tangibles.

Posteriormente, se trabajó en *sprints* para generar el prototipo de la solución planteada, utilizando las herramientas mencionadas anteriormente. Con el *feedback* de los usuarios, se generaron lienzos blancos de relevancia, lo que permitió realizar mejoras al prototipo. Durante este proceso, se llevaron a cabo dos iteraciones con los usuarios y se desarrollaron tres versiones del prototipo. Además, se identificaron áreas de mejora, las cuales han sido incluidas en el *backlog* del equipo.

4.3 Carácter Innovador del Servicio

De la revisión realizada de patentes a nivel mundial, no se ha identificado una solución patentada similar a la propuesta de valor ofrecida. De la revisión de empresas privadas dedicadas a ofrecer servicios para el manejo del estrés, entre otros de salud mental, en el mercado peruano, se identificaron 26, de las cuales, el 35% brinda únicamente terapias psicológicas; otro 35% ofrece terapias psicológicas y atención psiquiátrica; el 27% brinda solo terapias alternativas y/o complementarias; y el restante 4% ofrece terapia psicológica y terapia alternativa y/o complementarias. Es preciso mencionar que ninguna de las empresas consultadas ofrece servicios exclusivos y enfocados al manejo del estrés, sino que ofrecen atención general en salud mental, pudiendo atender problemas relacionados con el estrés.

Tabla 19*Empresas que Brindan Servicios Relacionados al Manejo del Estrés en Perú*

Empresa	Terapias psicológicas	Psiquiatría	Terapias alternativas y complementarias
Centro de atención psicológica integral (CAPI)	x		
Sentir (consultorio psicológico)	x		
Cognitiva (Psicología integral)	x		
Ser (Centro psicológico)	x		
Sentirse Bien Perú	x		
Libera	x	x	
Plenamente	x	x	
Centro Neuropsicológico Psicoment	x	x	
Psicosalud	x		
Centro psicológico mi mundo es tu mundo	x		
Instituto Gestalt	x	x	
Instituto de salud Libertad	x	x	
Kallma	x	x	
Expresa Salud Emocional	x	x	
Centro psicológico Confianza	x		
Rapport Psicología y bienestar	x		
MGA	x	x	
Centro de terapias holísticas Noccan Kani			x
Energy Healing			x
Runawasi			x
Escencial			x
Poderosa-mente	x		x
Ambar del alma			x
Gaia Centro Holístico			x
Harmonic Egg			x
Mente bonita	x	x	

Por otro lado, a nivel mundial se encontró una empresa dedicada a ofrecer tratamientos exclusivos para el manejo de estrés llamado “El Institut de l’Estrès” ubicado en Barcelona-España, esta institución está compuesta por un equipo de profesionales de diversas disciplinas convencionales y alternativas para orientar y ayudar a los pacientes sobre cómo controlar la ansiedad y librarse del estrés. El instituto brinda tratamientos individuales y grupales tanto para niños, adolescentes y adultos. Ofrece los siguientes tratamientos:

- Orientación en salud: Mediante una entrevista personal, realizan una prueba de Max Pulse (dispositivo que evalúa el nivel de estrés físico y psíquico), luego se analiza el estado de salud del paciente y se le asesora sobre el tratamiento más adecuado.
- Psicología: Se enfoca en el estrés a nivel psicológico y emocional, tratando síntomas como ansiedad, depresión, problemas de concentración, entre otros.

- Estrés tratamiento exprés: Dirigido a personas que están estresadas, pero tienen poco tiempo, presupuesto y energía para realizar un tratamiento más extenso. Promete proporcionar resultados rápidos, se aprenden ejercicios físicos, de respiración, relajación y gestión emocional.
- Sesiones antiestrés: Empleo de técnicas que ayudan a gestionar el estrés mediante el manejo del cuerpo, la respiración y la mente.
- Fisioterapia: Enfocada en tratar alteraciones musculares y esqueléticas relacionadas con el estrés crónico y la ansiedad.
- Osteopatía: Terapia manual para tratar tensiones corporales causadas por el estrés y mejorar la biomecánica del cuerpo.
- Sesiones de relajación guiada: Sesiones personalizadas para inducir la relajación y reducir el estrés.
- Sesiones de bienestar global: Combinación de sesiones de masajes relajantes y meditación guiada.
- Salidas desestresantes: Paseos y actividades en grupo para conectar con la naturaleza y relajarse.
- Yoga: Clases de diferentes tipos de yoga (terapéutico, Hatha, Vinyasa) para mejorar el bienestar físico y mental.

4.4 Propuesta de Valor

En la propuesta de valor se recopilan los resultados obtenidos de la iteración del prototipo con los usuarios, los cuales están documentados en el Lienzo Blanco de Relevancia (Figura 9). Por lo que, en la propuesta de valor se conecta mediante el encaje las necesidades y deseos del cliente con la propuesta de valor. A continuación, se presentan estas tres partes:

4.4.1 Segmento de Mercado o Perfil del Cliente

Las características del perfil del cliente es que son personas que deseen reducir y

manejar efectivamente su estrés laboral, mediante integrar prácticas de manejo del estrés laboral en su vida diaria de forma sostenible, para mejorar su salud física y mental, encontrando un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. En ese camino se encontraron con los siguientes dolores o frustraciones como una oferta aislada (no integral) de terapias para gestionar el estrés, precios elevados de terapias, tiempo limitado para comparar y escoger la mejor alternativa, falta de asesoría especializada para escoger la mejor alternativa y falta de accesibilidad a terapias personalizadas, así como la falta de seguimiento en las terapias, las cuales tienden a ser monótonas y aburridas. Y los beneficios o resultados que buscan es encontrar soluciones integrales y personalizadas con un enfoque holístico que no solo aborde los síntomas del estrés, sino que también se ocupe de las causas fundamentales logrando así una solución efectiva y bien coordinada que genere mejoras significativas en el bienestar personal.

Además de la iteración del prototipo con los usuarios se identificó que el perfil de cliente prefiere ser atendido de manera presencial por psicólogos especialistas, y valoran las facilidades de pago para el paquete de terapias, y necesitan ser notificados con recordatorios de las citas coordinadas para no olvidarlas, y aprecian que los informes de avances se comuniquen por medios adicionales a la sesión de retroalimentación.

4.4.2 Propuesta de Valor o Mapa de Valor

Para el perfil de cliente se ofrece un servicio con un diagnóstico integral, y comprende paquetes de terapias personalizados, brindados de forma presencial por un psicólogo especialista en estrés, además se ofrece la coordinación de todas las sesiones para adaptarse a los horarios del cliente, ofreciendo flexibilidad en tiempo, entregando recordatorios de las citas coordinadas. Y se ofrecen terapias convencionales, alternativas y complementarias, además de un monitoreo periódico de los logros del participante, que se entregaran por correo electrónico y *WhatsApp* con clave de seguridad. También se contemplan los siguientes

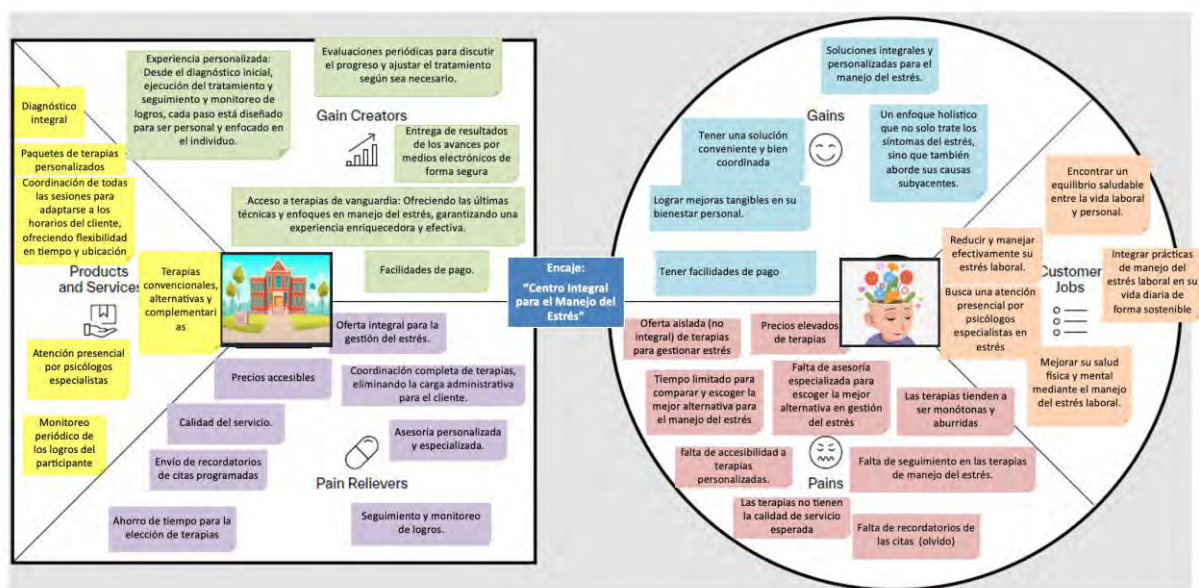
aliviadores para el cliente, tales como una oferta integral para la gestión del estrés con precios accesibles, una coordinación completa de terapias, eliminando la carga administrativa para el cliente, calidad en el servicio, asesoría personalizada y especializada, ahorro de tiempo para la elección de terapias, así como el monitoreo de avances y logros además de facilidades de pago. Así mismo, las alegrías que se pueden generar en el cliente incluyen ofrecer soluciones integrales y personalizadas para el manejo del estrés con un enfoque holístico, que no solo trate los síntomas del estrés, sino que también aborde las causas subyacentes, además de tener una solución conveniente y bien coordinada para lograr mejoras tangibles en su bienestar personal.

4.4.3 El Encaje

Según lo descrito anteriormente se obtiene que las características de la propuesta de valor del proyecto coinciden con el perfil del cliente; por lo que, el encaje resultante es la creación del “Centro Integral para el Manejo del Estrés”.

Figura 10

Propuesta de Valor



4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

Después de llevar a cabo dos iteraciones para completar los lienzos blanco de

relevancia, se obtuvieron tres versiones del prototipo del servicio que se dará en el “Centro Integral de Manejo de Estrés”. La primera versión del Prototipo (Figura 12) se estableció luego de diseñar el storyboard (Figura 11) enfocándose en un servicio de evaluación inicial realizado por un especialista con conocimientos en terapias convencionales, además de alternativas y complementarias, quién luego del diagnóstico recomienda el paquete de terapias las cuales son coordinadas por el centro con aliados terceros; finalmente, se realiza una evaluación para determinar si se han logrado avances.

- a) El especialista encargado de realizar la evaluación inicial cuenta con conocimientos probados en diagnóstico del estrés, así como de terapias convencionales, alternativas y complementarias, esto último sería uno de los principales diferenciadores en el mercado.
- b) El especialista informará detalladamente y con lenguaje sencillo el diagnóstico inicial, las terapias que deberá seguir el usuario y los objetivos que debe cumplir para mejorar su nivel de estrés.
- c) Se elaborará un paquete de terapias personalizado, incluyendo el número de sesiones y el tiempo estimado para la reevaluación y verificación de resultados.
- d) Se coordinará las terapias en un centro especializado según la disponibilidad y cercanía del usuario.
- e) Los costos del diagnóstico y las terapias serán asequibles al usuario, según precios del mercado y las expectativas recogidas en las entrevistas.

Para diseñar la segunda versión del prototipo (Figura 13) se realizó la primera iteración con los usuarios la cual sirvió de base para elaborar el primer lienzo de blanco relevancia, dónde se descubrió que los usuarios preferían ser atendidos por psicólogos especialistas de manera presencial; además, valoraban que existan facilidades de pago para el paquete de terapias, recordatorios de las citas coordinadas vía *WhatsApp*, por ejemplo; finalmente, apreciaban el hecho de que los informes de avances sean comunicados por algún medio,

además de la sesión de *feedback*.

Figura 11

Storyboard

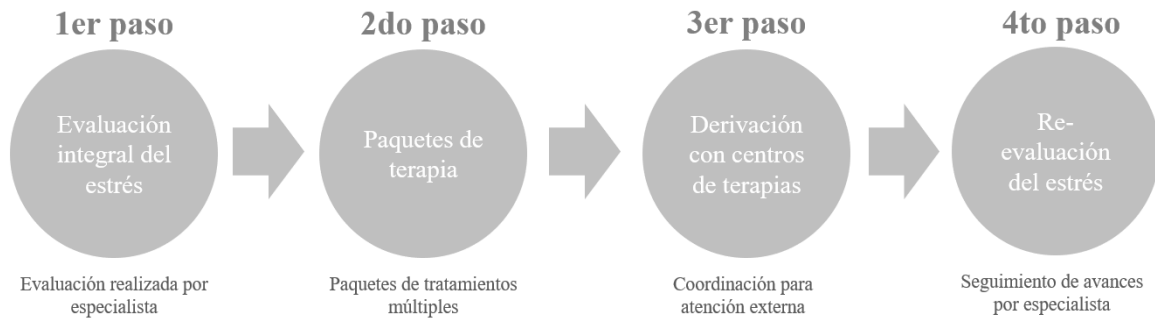


Figura 12

Primera Versión del Prototipo



Figura 13

Segunda Versión del Prototipo



Para la tercera versión del prototipo con la que se estableció el MVP (Figura 14), se realizó una segunda iteración con los usuarios cuya información fue plasmada en el segundo Lienzo Blanco de Relevancia. Se determinó que era necesario que el psicólogo especialista tenga experiencia en realizar tratamientos alternativos y complementarios, además de las convencionales; con la finalidad de que el usuario pueda realizar directamente las terapias en el “Centro Integral para el Manejo del Estrés”, incluir promociones y descuentos según la cantidad de terapias que se hayan recomendado luego del diagnóstico, incluir dentro de las facilidades de pago la posibilidad de particionar las sesiones de manera mensual para realizar el pago bajo ese mismo periodo, las alertas de citas deberán realizarse de manera oportuna y sin llegar a ser agobiantes, elaborar un cuadro de seguimiento del cumplimiento de sesiones con la finalidad de alentar a que se logren los objetivos la cual debería ser de fácil accesibilidad del usuario por ejemplo enviado por *WhatsApp*.

Figura 14

MVP



4.6 Resumen del Capítulo:

En este capítulo se describieron los pasos para la creación de un servicio orientado al manejo del estrés laboral utilizando herramientas de la metodología ágil. Se utilizó el lienzo 6x6 para identificar necesidades y posibles soluciones, tales como actividades recreativas, búsqueda de compañía, implementar métodos para el manejo de tareas y estrés laboral, unirse a comunidades y programas personalizados con soluciones integrales. A partir de un análisis de costo-impacto, se priorizaron las ideas, destacando aquellas con costos y beneficios equilibrados como los programas personalizados incluyendo la opción de actividades grupales. Se desarrolló un prototipo inicial de la solución denominada “Centro Integral para el Manejo del Estrés” y se obtuvo retroalimentación de parte de los usuarios potenciales para optimizarlo, asegurando que mantenga el enfoque holístico abordando tanto los síntomas como las causas del estrés laboral. Asimismo, se revisó el panorama global y local, revelando que no existen soluciones patentadas similares a la propuesta presentada, ni empresas en el Perú que ofrezcan un enfoque exclusivo en esta área, aunque algunas ofrecen terapias psicológicas, estas no se enfocan únicamente en el estrés. La propuesta de valor se centra en

ofrecer un servicio personalizado, integral y accesible que aborde los síntomas y causas del estrés laboral contemplando un servicio que incluye atención de psicólogos expertos, coordinación de terapias y comunicación constante del progreso del usuario.



Capítulo V. Modelo de Negocio

El presente capítulo aborda la estructura y la dinámica del modelo de negocio propuesto para responder a la creciente necesidad de manejo del estrés laboral en trabajadores de Lima Metropolitana, específicamente en los sectores socioeconómicos B y C del grupo etario de entre 25 y 50 años, quienes enfrentan desafíos significativos relacionados con el estrés, lo que afecta su calidad de vida y su desempeño laboral. El capítulo está dividido en secciones que analizan la viabilidad y escalabilidad del modelo, además del factor disruptivo y la alineación de la solución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La viabilidad del modelo de negocio se evalúa mediante un análisis financiero que examina los aspectos esenciales de solvencia tanto económica como financiera, para garantizar que el proyecto propuesto pueda no sólo con sus obligaciones sino también generar las utilidades adecuadas. Este enfoque integral incluye un análisis de indicadores financieros, la capacidad de generar utilidades y el período de retorno de la inversión. La disposición de los clientes a invertir en estos servicios permitirá confirmar su potencial rentabilidad y escalabilidad, la propuesta debe reforzar su compromiso con el bienestar general, la productividad laboral y la sostenibilidad social alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

5.1 Lienzos del Modelo de Negocio

Se identificó el problema social relevante el cual es la falta de manejo del estrés por parte de los trabajadores entre 25 y 50 años en Lima Metropolitana pertenecientes a los sectores socio económicos B y C, estas personas buscan y necesitan mejorar su manejo de estrés para sentirse mejor y tener una mejor calidad de vida y a su vez contribuir con los servicios enfocados a lograr el bienestar mental de la población. Como respuesta a la necesidad se plantea el servicio el cual cuenta con una propuesta de valor, en la que se ofrece terapias holísticas para el manejo del estrés, brindando una oferta integral, personalizada, que

aborda tanto síntomas como causas, con soluciones multidisciplinarias para el estrés laboral y que tienen un impacto duradero en la calidad de vida de la persona.

La propuesta de valor esta principalmente dirigida a trabajadores que buscan integrar prácticas del manejo del estrés en su vida diaria y que residan en Lima Metropolitana. El servicio usará los siguientes canales: un local físico para las terapias presenciales, página *web* para brindar información, separar citas y ponerse en contacto con el centro. Además, se usará redes sociales para un medio rápido de contacto con el cliente, así como medio de promoción, captación de clientes, así también se usará el *WhatsApp* y correo electrónico para entregar resultados del monitoreo periódico y de la evaluación inicial.

Para expandir y fortalecer la relación con los clientes se brindará una experiencia personalizada donde el cliente reciba un asesoramiento de especialistas que le entregarán un diagnóstico inicial, ejecutarán un tratamiento y realizarán un seguimiento, monitoreo y control de logros, además de realizar un respectivo acompañamiento para resolver dudas; buscando fortalecer la confianza y seguridad del cliente.

La fuente de ingresos principalmente provendrá de la venta del servicio de diagnóstico integral y venta de paquetes de terapias personalizadas, otra fuente de ingreso secundaria sería la venta de publicidad de patrocinios. Y como actividades clave, que operará el negocio para crear el valor propuesto, será la asesoría personalizada con especialistas en el manejo del estrés y terapias alternativas, siendo una actividad clave e importante el diagnóstico inicial para identificar las causas del estrés, a su vez se determinará las siguientes actividades que componen el tratamiento, tales como el tipo y cantidad de terapias que se ofrecerán al cliente, al mismo tiempo se desarrollará actividades de acompañamiento y de evaluación continua para el monitoreo y control de los avances logrados, para finalmente llegar a la satisfacción del cliente.

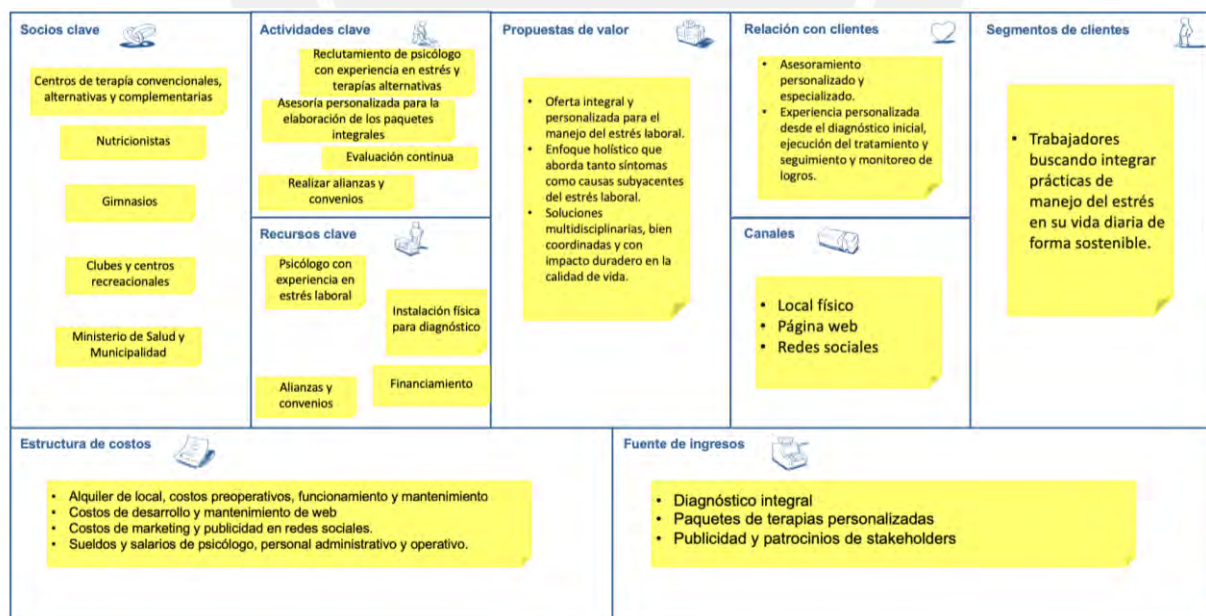
Los recursos que se necesitan para que el negocio funcione, son psicólogos con

especialidad y experiencia en estrés laboral, una instalación física para el negocio y para la realización de evaluaciones, así como la ejecución de terapias. También se requiere financiamiento, además de alianzas y convenios con centros que brinden certificaciones para asegurar la calidad de las terapias brindadas, personal administrativo y de soporte, así como equipamiento de oficina y accesorios complementarios a las terapias. Además, como socios clave se necesita de centros y especialistas en terapias convencionales, alternativas y complementarias, gimnasios, nutricionistas, centros de recreación, ministerio de salud y municipalidades.

En la estructura de costos se tiene previsto el alquiler del local, costos preoperativos, de funcionamiento, costos de mantenimiento, costos de desarrollo y mantenimiento de la *web*, costos de marketing y publicidad en redes sociales, sueldos y salarios de psicólogo, personal administrativo y operativo.

Figura 15

Business Model Canvas



5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

Realizar un análisis financiero como herramienta para estudiar la viabilidad de un

modelo de negocio es crucial, ya que permite una investigación detallada y precisa de los estados financieros del negocio. En términos generales, un modelo de negocio será financieramente viable si demuestra que cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de pago, lo cual se conoce como capacidad de solvencia.

La solvencia se puede analizar desde dos perspectivas: i) solvencia financiera, que se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago, y ii) solvencia económica, que es la capacidad de generar utilidades. Evaluar estos dos aspectos ayuda a determinar si una empresa es viable. Para medir el modelo de negocio desde una perspectiva económica y financiera, es esencial considerar la rentabilidad, la generación de beneficios y el retorno de la inversión en un plazo adecuado. Para realizar este análisis, se deben tener en cuenta cuatro indicadores principales: la TIR, que indica la conveniencia de invertir; el VAN, que evalúa los flujos de caja en un mismo tiempo; la generación de utilidades, representada en el estado de resultados, y el periodo de retorno de la inversión, que expresa el tiempo necesario para recuperar la inversión realizada en el negocio.

Así mismo el modelo de negocio propuesto es deseable porque responde a una necesidad creciente de los trabajadores por contar con soluciones efectivas y personalizadas que aborden el estrés de manera holística. Los entrevistados expresan insatisfacción con los servicios actuales, señalando su falta de seguimiento, la superficialidad de las intervenciones y la dificultad para acceder a opciones adecuadas. Al ofrecer un diagnóstico integral, terapias variadas (convencionales y alternativas) y un seguimiento continuo, este modelo no solo se alinea con las expectativas de los usuarios, sino que también promueve un enfoque proactivo hacia la salud mental, lo que puede devenir en una mejora significativa en el bienestar general y la productividad laboral. Además, la disposición de los entrevistados a invertir en estos servicios resalta su valor percibido, lo que sugiere un mercado potencialmente lucrativo para este tipo de oferta.

5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Según *Market Research Report*, el mercado de la salud mental a nivel mundial, que incluye el estrés laboral, alcanzó en el 2022 un tamaño de 418,900 millones de dólares, se prevé que dicho mercado alcance los 508,900 millones de dólares para el 2028, con una tasa anual de crecimiento del 3.4% (*Market Research Report*, 2022). La concientización sobre los problemas de salud mental a través de la educación, el aumento del gasto médico y la creciente aparición de empresas con herramientas digitales son algunos de los factores clave que impulsan el mercado. A nivel mundial las terapias para el tratamiento de salud mental focalizadas en el estrés laboral han estado en crecimiento; en Estados Unidos, el proveedor de terapias in situ para colaboradores: *Premise Health*, ha visto multiplicado casi por seis las visitas de sus terapeutas desde el 2020, sólo en el año 2023 la empresa realizó 35,000 visitas a 65 de sus clientes (*BBC News*, 2024). La aerolínea Delta incorporó sus primeras terapias in situ en 2019, inició con 9 y ahora tiene 20 terapeutas distribuidos en 15 centros en Estados Unidos (*BBC News*, 2024). Con el marco de referencia actual mencionado es que se considera que la propuesta planteada en este trabajo es de un alto nivel de escalabilidad que se sustenta en los siguientes fundamentos:

- Tendencia en aumento de tratamientos alternativos y complementarios para el manejo de estrés: El informe “Estrategias de la OMS sobre medicina tradicional 2014-2023” detalla que cada vez son más países los que han ido reconociendo la contribución potencial de las terapias alternativas y complementarias a la salud y bienestar de las personas. En Europa, hasta el 65% de ciudadanos han utilizado alguna vez este tipo de tratamientos, sólo en España el 95% de ciudadanos conoce alguna terapia alternativa o complementaria. En el Perú el MINSA desde hace algunos años ya viene promoviendo el uso de tratamientos alternativos y complementarios.
- Inversión en aumento para salud mental: En el Perú ha habido avances y desafíos para

las reformas de salud mental en los últimos días años, actualmente existen 1438 establecimientos de primer nivel de atención con profesionales de psicología, 248 centros de salud mental comunitaria, 43 hospitales generales con unidades de hospitalización en salud mental y 87 hogares protegidos. Así mismo, incrementó el número de recursos humanos, así como la cobertura de los servicios de salud de 1.9% el 2017 a 27.6% el año 2022. Además, la inversión en salud mental creció 223.7% entre el 2015 y 2022 con un incremento anual promedio del 16%, excepto el 2021 cuando disminuyó (0.8%) debido a la pandemia por COVID-19 (PAHO, 2023). Finalmente, el costo por sesión psicológica privada en el Perú oscila entre 100 y 200 soles, existiendo aún una brecha importante entre la cantidad de centros existentes y la cantidad de centros demandados (Convoca, 2024).

- Factor disruptivo: A lo largo de la revisión de los capítulos anteriores, la propuesta de incluir las terapias alternativas y complementarias, además de las convencionales, dentro de un servicio integral que abarca no sólo la atención del especialista, sino la programación y seguimiento de las terapias, y el monitoreo de resultados ha sido poco explorada en el ámbito local, representando un factor disruptivo importante.

Se plantea implementar el proyecto inicialmente en el distrito de San Borja en Lima Metropolitana, no obstante, es posible escalar a otros distritos e incluso a grandes ciudades en las provincias del Perú, aprovechando las alianzas y los costos operativos ya asimilados en los primeros años de operación. En una segunda fase, se podrá escalar de 689 mil a 1.123 millones de habitantes (considerando los niveles socioeconómicos B y C). Finalmente, alineados con la escalabilidad, existen importantes fortalezas en contar con un staff de psicólogos especializados en terapias convencionales, complementarias y alternativas que irán creciendo según la demanda.

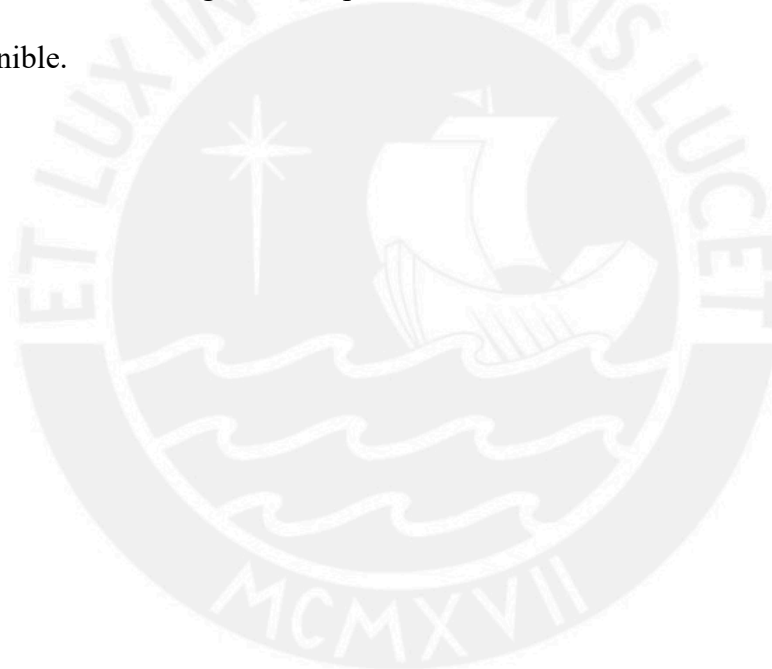
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio está alineado al cumplimiento de hasta tres objetivos de Desarrollo Sostenible: el ODS 3 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”, el ODS 8 “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” y el ODS 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”. Respecto al ODS 3, la propuesta busca mejorar la salud mental de las personas a través de una solución accesible, especialmente relevante debido al impacto del estrés laboral. En relación con el ODS 8, la gestión del estrés laboral mejora el ambiente de trabajo al aumentar la productividad y contribuye con el crecimiento económico sostenible. Finalmente, respecto al ODS 9, al implementar un centro de atención integral para el manejo del estrés laboral, se prevé fomentar la innovación y la creación de estructuras que apoyan el bienestar de los trabajadores.

La propuesta de valor del centro integral para el manejo del estrés laboral en el distrito de San Borja en Lima Metropolitana busca mejorar la salud mental de los trabajadores teniendo en cuenta que el 70% de la población ocupada presentan estrés por sobrecarga laboral (Bumeran, 2022) y que actualmente existen sólo 1,438 establecimientos de atención con profesionales de psicología en todo el Perú, lo que representa una importante brecha entre centros existentes y necesitados (Convoca, 2024). De lo anterior, la implementación del centro integral genera un impacto positivo en la sostenibilidad social al promover el bienestar de los trabajadores con una solución accesible, mejorando su productividad y contribuyendo a la creación de una comunidad más saludable y equilibrada. En el capítulo VII se detalla la relación con las metas de cada ODS, también se estiman los costos y beneficios relativos a la sostenibilidad social y ambiental.

5.5 Resumen del Capítulo

En este capítulo se abordaron las diversas consideraciones que influyen en la creación y determinación de los factores clave para desarrollar el modelo de negocio. Se comenzó con la formulación y desarrollo del *Business Model Canvas*, donde se presentó el modelo de negocio propuesto. A continuación, se analizó la importancia de asegurar que este modelo sea viable, determinando su viabilidad financiera y solvencia económica, apoyada en la demanda actual de los usuarios en el mercado. Además, se justificó la escalabilidad del modelo, destacando el crecimiento y la demanda global del sector. Finalmente, se evaluó la sostenibilidad del modelo de negocio, comprobando su alineación con tres de los objetivos de desarrollo sostenible.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo se aborda la validación de la deseabilidad de una propuesta de servicio destinada a mejorar el manejo del estrés laboral entre los trabajadores de Lima Metropolitana. Para ello, se han formulado tres hipótesis que buscan identificar la existencia de una demanda insatisfecha por servicios integrales y personalizados, así como la disposición de los trabajadores a invertir en su salud mental y bienestar. A través de entrevistas semiestructuradas con potenciales usuarios, se recopila información valiosa que permite evaluar la percepción sobre el servicio propuesto, su atractivo y la satisfacción con las opciones actuales disponibles en el mercado.

Además, el capítulo detalla el proceso de validación mediante la aplicación de métricas específicas, como la puntuación promedio en una escala de valoración del servicio y el porcentaje de trabajadores que reportan insatisfacción con los servicios existentes. Se busca que al menos el 40% de los entrevistados manifiesten que los servicios actuales no cumplen con sus expectativas, lo que validaría la primera hipótesis. Asimismo, se explorará la disposición a pagar por el servicio, con el objetivo de determinar la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto. Este enfoque integral no solo permitirá ajustar la oferta a las necesidades reales de los trabajadores, sino que también sentará las bases para el desarrollo de un servicio que combine diagnóstico integral, terapias convencionales, complementarias y alternativas, y seguimiento continuo, garantizando así una solución efectiva y sostenible para el manejo del estrés laboral.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución propuesta, se formularon hipótesis y se llevaron a cabo entrevistas con usuarios. Estas entrevistas proporcionaron retroalimentación valiosa, permitiendo identificar áreas clave para mejoras en el desarrollo del servicio.

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Se plantean tres hipótesis para validar la deseabilidad de la solución, las cuales se describen a continuación:

Hipótesis 1:

- Descripción: Existe una demanda insatisfecha por servicios integrales y personalizados para el manejo del estrés laboral entre los trabajadores en Lima Metropolitana.
- Prueba: Realizar entrevista a trabajadores en Lima Metropolitana.
- Métrica: Porcentaje de trabajadores que reportan insatisfacción con los servicios actuales de manejo del estrés.
- Criterio: Se considerará validada si al menos el 40% de los entrevistados manifiestan que los servicios actuales no cumplen con sus expectativas o necesidades.

Hipótesis 2:

- Descripción: Los trabajadores están dispuestos a invertir en su salud mental y bienestar personal mediante la contratación de servicios que mejoren su manejo del estrés y su calidad de vida laboral.
- Prueba: Realizar entrevistas para medir la disposición a pagar por servicios relacionados con el manejo de estrés laboral.
- Métrica: Media de la cantidad de dinero que los trabajadores estarían dispuestos a invertir por una sesión en servicios de manejo del estrés.
- Criterio: Se considerará validada si al menos el 40% de los entrevistados indica una disposición a pagar un monto igual o superior al costo promedio del servicio propuesto.

Hipótesis 3:

- Descripción: La oferta de un servicio que combine diagnóstico integral, terapias convencionales, alternativas y complementarias y seguimiento continuo resultará

atractiva para los trabajadores que buscan soluciones efectivas y sostenibles para manejar el estrés laboral.

- Prueba: Diseñar un flujo del servicio propuesto y obtener retroalimentación de potenciales clientes.
- Métrica: Puntuación en una escala de valoración del servicio propuesto del 1 al 5.
- Criterio: Se considerará validada si la puntuación promedio obtenida es igual o superior a 3.

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

Se generó un balotario de preguntas semi estructuradas para aplicar entrevistas a 8 usuarios potenciales, las cuales permitieron recoger información relevante y datos cualitativos para validar las hipótesis sobre la demanda insatisfecha de servicios, la disposición a pagar por dichos servicios y el atractivo del modelo de negocio propuesto. En la siguiente Tabla 20 se muestra el resumen de respuestas obtenidas.

Tabla 20 Resumen de Respuestas para Validación de Deseabilidad

Resumen de Respuestas para Validación de deseabilidad.

Entrevistado	Sexo	Edad	Ha sufrido de estrés laboral	Hipótesis 1 (Demanda Insatisfecha)	Hipótesis 2 (Disposición a pagar)	Hipótesis 3 (Atractivo del servicio propuesto del 1 al 5)
1	Femenino	28 años	Sí	Sí	Sí	4
2	Masculino	45 años	Sí	No	Sí	5
3	Femenino	31 años	Sí	Sí	Sí	3
4	Femenino	35 años	Sí	No	Sí	5
5	Femenino	45 años	Sí	No	Sí	5
6	Femenino	45 años	Sí	No	Sí	4
7	Femenino	25 años	Sí	No	Sí	4
8	Masculino	41 años	Sí	No	Sí	3

A través de las entrevistas aplicadas, se ha identificado una insatisfacción generalizada con las soluciones existentes para el manejo del estrés laboral, señalando carencias importantes como la falta de profundidad, continuidad y accesibilidad en los enfoques actuales. A pesar de ello, existe un consenso claro sobre la disposición a invertir en servicios

más integrales y efectivos, que ofrezcan un enfoque holístico y personalizado para el manejo del estrés. La propuesta de un "Centro Integral para el Manejo del Estrés" emerge como una solución potencialmente valiosa, destacando el interés de los entrevistados en terapias que integren diversos tratamientos, incluyan seguimiento continuo, y aprovechen entornos naturales para potenciar su efectividad. A continuación, se muestra el análisis de respuestas obtenidas en las entrevistas para validar las hipótesis planteadas:

- La mayoría de los entrevistados (75%) expresaron insatisfacción con los servicios actuales para el manejo del estrés laboral ya sea en su centro laboral o fuera de este. Las razones principales de la insatisfacción con los servicios dentro del centro laboral incluyen que estas iniciativas son muy eventuales; asimismo, son superficiales, no atacan las causas, y existe falta de continuidad y seguimiento. Por otro lado, las causas de insatisfacción con los servicios fuera del centro laboral incluyen el acceso limitado, la falta de integración de diferentes tipos de terapia, la abundancia de oferta aislada y la dificultad para encontrar un servicio bueno e integral.
- Todos los entrevistados están dispuestos a invertir en servicios que mejoren su manejo del estrés laboral, reconociendo la importancia de la salud mental para su bienestar personal y profesional. Los entrevistados mencionan que están dispuestos a pagar cifras entre 70 y 150 soles por sesión individual, y entre 350 y 500 soles por paquetes que incluyan múltiples sesiones y recursos adicionales. Además, los entrevistados indicaron que estarían dispuestos a pagar más si encuentran lo siguiente en el servicio: resultados efectivos desde el principio; enfoque holístico, con contenido amplio que abarque múltiples aspectos del manejo del estrés, no solo sesiones individuales; planes de tratamiento personalizados que se adapten a sus necesidades específicas y que incluyan un seguimiento continuo para ajustar las estrategias según su progreso; acceso a recursos adicionales como aplicaciones de

meditación, talleres de *mindfulness* y asesoramiento nutricional; canales de comunicación como *WhatsApp*, que faciliten el acceso a especialistas y grupos de apoyo; soluciones novedosas e interesantes para el manejo del estrés.

El servicio propuesto de un “Centro Integral para el Manejo del Estrés” es altamente atractivo para los potenciales clientes, con un alto interés y una evaluación positiva de la idea de negocio. Todos los entrevistados valoran un enfoque holístico en el manejo del estrés. Asimismo, expresan un interés significativo en recibir terapias al aire libre, como en el campo o la playa, lo que sugiere que los entornos naturales podrían mejorar la efectividad del tratamiento.

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de Mercadeo

Segmentación:

- Demográfica:

Edad: Trabajadores de entre 25 y 50 años.

Género: Hombres y mujeres.

Educación: Personas con estudios superiores.

- Geográfica:

Ubicación: Lima Metropolitana, específicamente en el distrito de San Borja y sus alrededores.

- Socioeconómica:

Nivel Socioeconómico (NSE): Enfocado en los niveles B y C, que representan el 68.9% de la población de Lima Metropolitana, quienes tienen mayor capacidad de gasto en salud.

- Psicográfica:

Intereses y deseos: Personas que buscan integrar prácticas sostenibles para el manejo

del estrés en su vida diaria.

- Conductual:

Necesidades: Individuos que experimentan altos niveles de estrés laboral

Targeting:

El mercado objetivo se centra en los trabajadores de edades entre 25 y 50 años que pertenecen a los NSE B y C, específicamente alrededor de San Borja y sus zonas colindantes en Lima Metropolitana, que presentan altos niveles de estrés laboral y tienen un interés activo en encontrar soluciones sostenibles y efectivas para el manejo del estrés.

Posicionamiento:

El "Centro Integral para el Manejo del Estrés" se posicionará como una solución integral y accesible para el manejo del estrés laboral, ofreciendo servicios personalizados que combinan prácticas convencionales, complementarias y alternativas, con un enfoque holístico y sostenible. El objetivo es ser reconocido como el principal centro de manejo de estrés en Lima Metropolitana para las personas interesadas en mejorar su calidad de vida y bienestar emocional.

Mix de Marketing

- Producto

En primer lugar, se ofrecerá un diagnóstico integral del estrés diseñado para identificar las causas subyacentes y personalizar el tratamiento, este diagnóstico será brindado por un profesional Psicólogo especialista en terapias alternativas y complementarias. En segundo lugar, se elaborará un paquete de terapias basado en el diagnóstico integral. Este plan incluirá tanto terapias psicológicas convencionales como alternativas y/o complementarias, todas ellas aprobadas por el Ministerio de Salud (MINSA). La medicina alternativa comprende prácticas y métodos de atención de la salud que no forman parte del sistema convencional, utilizándose como opciones para reemplazar tratamientos médicos. En cambio, la medicina

complementaria incluye prácticas no convencionales que se emplean junto con tratamientos médicos convencionales para mejorar la atención, sin ser considerados tratamientos por sí solas. Estas pueden provenir de la medicina tradicional o alternativa, siempre que tengan suficiente respaldo científico y no representen un riesgo para el paciente; la OMS sugiere su integración en los sistemas de salud de los países (Instituto Nacional de Salud, 2024).

En tercer lugar, se coordinará cada una de las terapias en horario y lugar, asegurando comodidad y accesibilidad. En cuarto lugar, se brindará cada una de las terapias en el centro o fuera de este dependiendo del caso específico, dependiendo del caso específico. Las sesiones serán conducidas por profesionales en psicología o especialistas en medicina alternativa y/o complementaria, según la terapia ofrecida. En quinto lugar, se proporcionará a los clientes un monitoreo continuo y seguimiento de los avances para garantizar resultados efectivos y sostenibles.

La duración total de los paquetes de terapias será entre 6 y 12 semanas, dependiendo de la intensidad del estrés y la respuesta del cliente. Asimismo, la frecuencia de las sesiones será principalmente semanal, con algunas terapias alternativas que pueden ser quincenales o dos por semana. El tiempo promedio por sesión será entre 30 y 60 minutos, variando según la terapia específica planificada para el día.

Dentro de la oferta de terapias psicológicas convencionales que se ofrecerán en el “Centro para el Manejo del Estrés” se tienen las siguientes, las cuales serán brindadas por un profesional en Psicología:

a) Terapia Cognitivo-Conductual

Aborda respuestas físicas, emocionales, cognitivas y conductuales inadaptadas, transformando hábitos no deseados en patrones más funcionales. Estas respuestas, al ser repetidas con frecuencia, se han transformado en hábitos dentro del repertorio conductual del individuo (Díaz et al., 2011).

b) Terapia Racional Emotiva Conductual

Busca eliminar o reducir creencias irracionales y fomentar pensamientos más realistas y útiles para promover cambios positivos en el comportamiento (Díaz et al., 2011).

c) Técnicas para el Desarrollo de Habilidades de Afrontamiento y Resolución de Problemas

Se enfoca en la autorregulación efectiva para manejar mejor las emociones y pensamientos perturbadores, y fomentar un funcionamiento adaptativo. Consiste en disminuir o eliminar autoverbalizaciones, imágenes y emociones perturbadoras, y aumentar o introducir aquellas que favorezcan un funcionamiento más adecuado a la situación (Díaz et al., 2011).

Dentro de la oferta de terapias alternativas y/o complementarias que se ofrecerán en el centro se tienen las siguientes, las cuales se encuentran avaladas por el Ministerio de Salud (MINSA) y son recomendadas para el manejo del estrés:

a) Acupuntura y sus Diversas Formas (auriculoterapia, craneopuntura y acupuntura corporal):

Este tratamiento consiste en la estimulación de puntos, áreas o zonas específicas del cuerpo con el propósito de mejorar el bienestar general. El procedimiento será realizado por un profesional de la salud con la capacitación técnica adecuada para esta terapia, y cada sesión tiene una duración aproximada de 30 minutos (CENSI, 2015).

b) Terapias Mente-Cuerpo:

Se refiere a un conjunto de terapias y técnicas que se centran en la relación entre el cerebro, la mente, el cuerpo y el comportamiento, con el fin de utilizar la mente para afectar las funciones físicas y promover la salud. Estas terapias pueden llevarse a cabo de forma individual o en grupo y serán dirigidas por un profesional de la salud con las competencias técnicas necesarias para esta terapia, con una duración aproximada de 30 minutos.

Dentro de las terapias individuales se tienen las siguientes: Programación

Neurolingüística, Escritura Terapéutica, Risoterapia. Dentro de las terapias grupales se tienen las siguientes: Yoga, Taichi, Meditación, *Mindfulness*, Biodanza y Musicoterapia (CENSI, 2015).

c) Terapia Floral:

Se trata de una terapia que emplea la energía de las flores para abordar aspectos emocionales y conductuales. Esta terapia será llevada a cabo por un profesional de la salud capacitado en esta técnica, con una duración aproximada de 45 minutos por sesión (CENSI, 2015).

d) Bioenergética:

Terapia que implica el uso de la "bioenergía" (el componente energético de un organismo) para propósitos de diagnóstico y tratamiento. Esta terapia será llevada a cabo por un profesional de la salud capacitado en esta técnica, con una duración aproximada de 30 minutos por sesión (CENSI, 2015).

e) Terapias Manuales (masaje terapéutico, masoterapia):

Es una terapia que utiliza el masaje como método de evaluación (a través de la palpación perceptiva) y tratamiento manual. Se aplica en la superficie del cuerpo y emplea presión mecánica para intervenir en los diferentes tejidos con el objetivo de restaurar la salud. Esta terapia es llevada a cabo por un profesional de la salud entrenado en esta técnica, y cada sesión tiene una duración aproximada de 30 minutos (CENSI, 2015).

- Precio

Se proponen dos precios diferenciados. Primero, se establecerá un precio competitivo para el diagnóstico integral del estrés y el planteamiento de terapias personalizadas, el cual será de S/130. Posteriormente, se establecerá un precio para el paquete de terapias específicas de cada cliente, por un importe promedio de S/500.

- Plaza

El centro se ubicará físicamente en el distrito de San Borja, con instalaciones que promuevan un ambiente relajante y acogedor. Además, se contará con una plataforma digital a través de un sitio *web* optimizado para reservas online, consulta de servicios y acceso a contenido educativo.

- Promoción

El Centro destinará el 70% a marketing digital y el 30% restante al marketing directo y eventos. En este contexto, tendrá una presencia dinámica en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, donde se compartirá contenido educativo sobre manejo del estrés, testimonios de clientes satisfechos y promociones especiales. Además, se emplearán estrategias de SEO y SEM para mejorar la visibilidad en motores de búsqueda, atrayendo tráfico tanto orgánico como pagado hacia el sitio *web*, donde se mantendrá un blog activo con artículos que aborden temas relacionados al manejo del estrés. Asimismo, el centro participará activamente en ferias de salud, conferencias y workshops relacionados con el bienestar y la salud mental, así como organizará *webinars* gratuitos para educar al público sobre el estrés. Finalmente, se desarrollarán programas de fidelización para clientes recurrentes, ofreciendo sesiones gratuitas adicionales y acceso prioritario a eventos exclusivos, fortaleciendo así la relación y el compromiso con la comunidad que busca mejorar su calidad de vida emocional y mental.

6.2.2 Plan de Operaciones

Instalaciones

Las instalaciones del "Centro Integral para el Manejo del Estrés" son un elemento fundamental para crear un entorno propicio para el manejo del estrés. Por ello, es importante detallar como cada espacio contribuirá al bienestar de los usuarios:

1. Recepción Cálida y Acogedora: La recepción será diseñada con una iluminación suave y decoración minimalista para reducir estímulos visuales que generen estrés. El

mobiliario incluirá sillas ergonómicas y cómodas, mientras que el uso de plantas naturales y colores neutros fomentará la sensación de calma desde el primer momento. Se incorporará música ambiental relajante para crear una atmósfera de tranquilidad.

2. Salas de Terapia Individuales y Grupales: Cada sala estará equipada con muebles ajustables y herramientas terapéuticas adecuadas para sesiones de psicoterapia, terapias individuales y grupales. Se implementarán sistemas de insonorización para garantizar la privacidad, favoreciendo un ambiente propicio para la reflexión y el autoconocimiento.

3. Espacios para Talleres: Los espacios para talleres de *mindfulness* y meditación serán versátiles, permitiendo una disposición tanto para clases presenciales como virtuales, y estarán equipados con cojines de meditación y sistemas de audio para guiar las sesiones.

4. Terraza o Jardín para Actividades al Aire Libre: El jardín será diseñado no solo como un espacio de relajación, sino también como un área activa para realizar prácticas de *mindfulness* al aire libre, con áreas verdes que inviten al descanso mental y corporal. Se evaluarán las condiciones climáticas y se asegurará una planificación de actividades que optimicen el uso de este espacio.

5. Accesibilidad y Seguridad: El centro cumplirá estrictamente con las normativas de accesibilidad, incluyendo rampas y baños adaptados, y todas las áreas estarán equipadas con detectores de humo, extintores y señalización clara para emergencias, garantizando la seguridad de todos los usuarios.

Diseño de Procesos

1. Evaluación de Necesidades Personalizadas: Primero, se proporcionará un diagnóstico completo del estrés, orientado a identificar las causas principales y personalizar el tratamiento. Este diagnóstico será realizado por un psicólogo especializado en terapias alternativas y complementarias. Posteriormente, se diseñará un paquete de terapias en función

de los resultados del diagnóstico. Dicho plan incluirá tanto terapias psicológicas tradicionales como alternativas y complementarias, todas ellas avaladas por el Ministerio de Salud (MINSA).

2. Flujo de Proceso: El proceso inicia con la reserva de citas hasta el informe final de resultados:

- Reserva y Alerta de Citas: A través de teléfono, correo electrónico, *web* o *WhatsApp*, los usuarios podrán agendar sus citas. Estos medios permitirán una programación flexible de citas, recordatorios y pagos en línea.

- Atención en la Recepción: El personal capacitado guiará a los usuarios desde su llegada, asegurándose de que la experiencia sea fluida.

- Sesiones de Tratamiento: El usuario será guiado a las salas correspondientes de acuerdo con el tipo de terapia (individual o grupal).

- Registro de Avance: Después de cada sesión, el terapeuta ingresará notas de progreso del usuario en la base de datos.

- Seguimiento de Logros: El psicólogo evaluará el progreso del usuario, y lo notificará vía *WhatsApp*, con sugerencias de actividades complementarias para realizar en casa, como ejercicios de *mindfulness*, incluyendo los ajustes de terapia necesarios según su análisis.

- Informe de Resultados: Una vez culminado el paquete de terapias, el psicólogo emitirá un informe final con el resultado obtenido.

3. Capacitación Continua del Personal: Se implementarán programas de formación regular para todo el personal, asegurando que estén al tanto de las últimas tendencias en el manejo del estrés, técnicas terapéuticas y herramientas tecnológicas. Además, se promoverá la cultura del autocuidado dentro del equipo para evitar el agotamiento laboral.

4. Canales de Comunicación y Retroalimentación: Se establecerán canales de

comunicación efectivos, tanto internos como externos. Los usuarios podrán brindar retroalimentación después de cada sesión a través de encuestas digitales. Esto permitirá ajustar los servicios y mejorar continuamente la oferta.

Costos de Operaciones

1. Alquiler y Acondicionamiento del Local: El alquiler en San Borja estará determinado por la ubicación estratégica, el acceso a transporte público y el tamaño del local. El acondicionamiento incluirá la implementación de sistemas de insonorización, aire acondicionado, iluminación relajante, y la decoración que favorezca el bienestar.

2. Inversiones en Tecnología: El centro invertirá en el desarrollo y mantenimiento de una página *web*, para la gestión de citas, seguimiento de usuarios y generación de reportes. Se destinará un presupuesto para la compra de equipos como computadoras, impresoras, *tablets* para la gestión de información y proyectores para los talleres.

3. Mantenimiento y Servicios: Además de los costos de alquiler, se incluirán gastos como el mantenimiento del jardín y terrazas, el servicio de limpieza diario, la revisión periódica de equipos (extintores, cámaras de seguridad), y el pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono e internet).

4. Gastos Preoperativos: Incluirán el pago de trámites administrativos como la licencia de funcionamiento, el certificado ITSE, así como el desarrollo y mantenimiento del sitio *web*, y la promoción inicial del centro a través de estrategias de marketing digital.

5. Gastos de Personal: Se detallarán los sueldos y beneficios del personal en planilla (2 terapeutas y 2 psicólogos en los 2 primeros años y 4 terapeutas y 4 psicólogos a partir del tercer año, personal administrativo), así como la contratación de personal eventual para actividades específicas como talleres o retiros.

6. Proyección de Ingresos y Rentabilidad: Finalmente, se incluirá una proyección

financiera que evalúe la capacidad del centro para ser rentable a partir del segundo año.

Además, se mostrará el proceso *blueprint* que ilustra las acciones del usuario, el *frontstage*, el *backstage* y el proceso de soporte de cada servicio incluidos en el plan de operaciones (Figura 16).

Figura 16

Lienzo del Bosquejo del Servicio



Regulaciones

- Ley N° 28369, Ley que regula el trabajo del psicólogo, y con D.S. N° 007-2007-SA se promulga el reglamento de la ley N° 29369 para el trabajo del psicólogo (Colegio de Psicólogos del Perú, 2007). Donde se refiere a la profesión del psicólogo, funciones, modalidades del ejercicio profesional, reglamento para el ejercicio profesional, además de las especialidades y modalidades.
- Ley N° 30947, ley de la Salud Mental, se refiere a las competencias del Psicólogo en la Promoción, Prevención, Diagnóstico, Tratamiento y Recuperación de la Salud Mental (Tercera Disposición Complementaria de la Ley N° 30947), (Congreso de la República, 2024).
- Decreto Supremo N° 01-2003-SA aprueba reglamento de organización y funciones del Instituto Nacional de Salud. Art. 49 Establece funciones de la

dirección ejecutiva de Medicina Alternativa y Complementaria (Congreso de la República, 2003).

6.2.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Con el objeto de validar la factibilidad del proyecto, se llevaron a cabo simulaciones de Montecarlo para verificar la factibilidad del plan de marketing. Estas simulaciones demostraron una relación eficiente entre el valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) y el costo de adquisición de clientes (CAC), confirmando la hipótesis que sostenía que el plan de marketing propuesto sería rentable en los primeros cinco años del proyecto, con una probabilidad superior al 30% de alcanzar una eficiencia (VTVC/CAC) de 5.9.

En cuanto a la evaluación de escenarios, se analizaron cinco escenarios: uno neutro, dos pesimistas y dos optimistas, incluyendo un análisis de sensibilidad con variaciones de -10% a +10% entre el VTVC y el CAC. La Tabla 21 presenta los valores del VTVC, que oscilan entre S/236 en el escenario más pesimista y S/319 en el más optimista, y los costos de adquisición de clientes (CAC), que varían entre S/43 en el escenario más pesimista y S/59 en el más optimista.

Tabla 21 *Resultados de VTVC y CAC en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas*

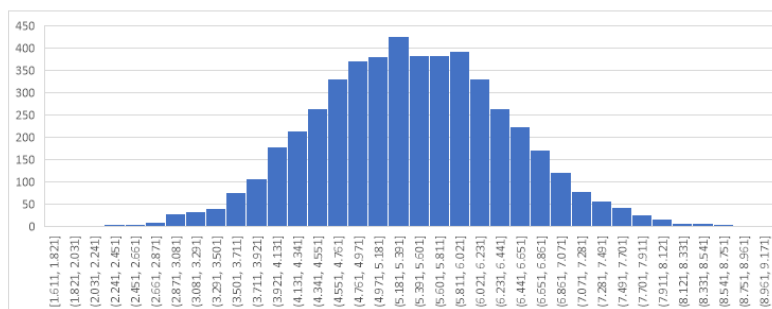
Resultados de VTVC y VCAC en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
Muy pesimista	-10%	235.85	43.47
Pesimista	-5%	262.06	48.30
Esperado	0%	275.85	50.84
Optimista	5%	289.64	53.38
Muy optimista	10%	318.60	58.72
	Promedio	276.40	50.94
	<i>DesvEstand</i>	30.85	5.69

Figura 17

Simulación Montecarlo para Evaluar Eficiencia de Plan de Marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	5.43	50.94	276.40
Desviación estándar	1.00	5.69	30.85
Primera simulación	6.16	48.92	287.35
Promedio	5.416		
Desviación estándar	1.003		
Mínimo	1.611		
Máximo	9.127		
Alta eficiencia: > 5.90	31.56%		
Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
	0.00	275.85	50.84
	-0.10	235.85	43.47
	-0.05	262.06	48.30
	0.05	289.64	53.38
	0.10	318.61	58.72
	Promedio	276.40	50.94
	DesvEstand	30.85	5.69



6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1 Presupuesto de Inversión

Para la inversión inicial se realizó una investigación sobre los pasos necesarios para la creación de la empresa, así como los costos preoperativos requeridos para entrar al mercado. En este contexto, se ha establecido que la inversión inicial es de S/579,779, un capital de trabajo de S/495,700, según se detalla en la Tabla 22. Además, la estructura de financiamiento consistirá en un 31% de capital propio y un 69% a través de un préstamo bancario. Se estima que este préstamo tendrá una TEA de 17.90% (BCP) (Tabla 23).

Tabla 22

Detalle Inversión Inicial

Inversión Inicial	Monto
Gastos de Licencias y Autorizaciones	S/1,924
Pacto Social	S/350
INDECOPI (1 año)	S/53
Honorarios Legales Escritura Pública	S/400
Registro en SUNARP	S/400
Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones – ITSE Defensa Civil (2 años)	S/223
Licencia Funcionamiento	S/198
Planilla MINTRAPE	S/200
Legalizaciones	S/100
Gasto Administrativo	S/50,840
Alquiler de local	S/50,000
Servicios (agua, luz)	S/640
Servicios (internet)	S/200

Enseres y Equipo	S/31,315
Counter de atención / recepción (muebles, celular, POS)	S/3,520
Sala de espera (sillas, mesas, estantería)	S/1,925
Equipos audiovisuales (TV para presentaciones, música ambiental y meditaciones guiadas)	S/2,310
Salas de consulta (escritorios, sillas, estanterías y equipos de oficina)	S/1,540
Salas de terapia (sillones, mesas auxiliares, lámparas de luz tenue y elementos de confort)	S/1,540
Salas de actividades grupales (colchonetas de yoga, espejos de pared, sillas apilables y mesas plegables)	S/1,705
Área de relajación (camas de masaje, sillas de gravedad cero, difusores de aromaterapia, masajeadores)	S/1,705
Muebles y sillas (7)	S/4,620
Computadoras (5)	S/8,250
Impresora (1)	S/600
Útiles de oficina	S/900
Útiles de aseo y limpieza	S/800
Salud	S/400
Implementos	S/1,500
Capital de trabajo	S/495,700
Total	S/579,779

Tabla 23

Estructura de Financiamiento

Estructura de financiamiento		
Capital de socios	S/179,731	31%
Préstamo Bancario	S/400,048	69%
Total	S/579,779	100%

En relación con la demanda potencial, se ha conseguido información de El Peruano (El Peruano, 2024) donde se encontró que la población total de Lima Metropolitana es de 10,292,408 de personas, el mercado total direccionable (TAM) incluye a la población ocupada de Lima Metropolitana, que es de 5,227,600 de personas. De estas, el 70% experimenta estrés por sobrecarga laboral, lo que equivale a 3,659,320 personas. El mercado disponible (SAM) se enfoca en personas de 25-50 años, representando el 50% de la población, es decir, 1,829,660 personas. Dentro de este grupo, el 68.9% pertenece a los

niveles socioeconómicos B y C, lo que resulta en 1,260,636 personas. Finalmente, el mercado alcanzable (SOM) se concentra en la Zona 7 (San Borja) y zonas aledañas, que constituyen el 55% del grupo objetivo, es decir, 693,350 personas. De este total, el mercado objetivo representa el 0.50%, equivalente a 3,467 personas, con una tasa de crecimiento anual proyectada del 0.45% (Tabla 24).

Tabla 24

Tamaño de Mercado

Mercado	Lima Metropolitana	10,292,408
TAM (Total Addressable Market)	Población ocupada de Lima Metropolitana	5,227,600
	estrés por sobrecarga laboral (70%)	3,659,320
SAM (Serviceable Available Market)	25-50 años (50%)	1,829,660
	NSE B, C (68.9%)	1,260,636
SOM (Serviceable Obtainable Market)	Zona 7 (San Borja) y zonas aledañas (55%)	693,350
	Mercado objetivo (0.50%)	3,467
	Tasa crecimiento anual	0.45%

Para calcular los ingresos, se tomó como base el mercado anual, estimando una participación inicial del 0.5%, lo que equivale a 3,467 clientes. Se ha establecido como meta incrementar esta participación en un 0.45% adicional cada año, apoyándose principalmente en el plan de *marketing mix*. En cuanto a los clientes, se han clasificado en nuevos, así como habituales, con la meta de lograr una tasa de recompra del 45% anual para la segunda categoría.

Asimismo, se identificaron dos tipos de servicios a ofrecer, asignándoles un precio sugerido basado en encuestas a los usuarios. Como se muestra en la Tabla 25, cada cita individual tiene un valor de venta de S/130 sin considerar el IGV (precio al cliente de S/153), y se ofrece un paquete de terapias personalizadas a S/500 (precio al cliente de S/590). Se asignó un peso a cada uno de estos servicios basado en la distribución de selección de los clientes. Con estos pesos, se calculó un valor *ticket* promedio de S/424

(precio promedio por cliente de S/500) por el servicio. Se ha estimado una frecuencia anual de un servicio por cliente. Con estos ratios, el primer año se proyecta tener 3,467 clientes con un valor de venta promedio de S/424 que utilizarán un servicio cada uno, generando así ingresos de S/1.47 millones.

Tabla 25

Cálculo de Ingresos

	2025	2026	2027	2028	2029
Mercado Meta	693,350	700,283	707,286	714,359	721,502
Part. Mercado Objetivo	0.50%	0.95%	1.40%	1.85%	2.30%
Nuevos Clientes	3,467	6,653	9,902	13,216	16,595
Clientes Habituales (45%)		1,560	2,994	4,456	5,947
Clientes Totales	3,467	8,213	12,896	17,672	22,542
Precios	Valor venta	Peso	Frecuencia	Precio cliente	
Diagnóstico Inicial	S/130	21%	1	S/153	
Paquete de terapias personalizadas	S/500	79%	1	S/590	
Concepto	Valor				
Ticket promedio	S/424			S/500	
Frecuencia anual	1.0				
Ingresos	S/1,468,691	S/3,479,328	S/5,463,280	S/7,486,562	S/9,549,764

Respecto al costo de ventas, este estará compuesto principalmente por psicólogos y terapeutas incorporados a la planilla del Centro, considerando su CTS, gratificaciones y aportes a ESSALUD. En el primer y segundo año, habrá dos psicólogos, y a partir del tercer año, se incrementará a cuatro, lo mismo para el número de terapeutas. El alquiler del local aumentará anualmente a razón de 5% en concordancia con los incrementos pactados en la zona de San Borja. Los servicios de agua, luz e internet, así como los útiles de oficina, limpieza y salud, tendrán costos iniciales que incrementarán cada año conforme el Centro incremente su capacidad. Los implementos al ser costos variables se incrementarán anualmente. En total, los costos y gastos sumarán cerca de un millón de soles en el primer año, con incrementos en los años siguientes debido al aumento en el personal y otros gastos operativos (Tabla 26).

Tabla 26*Costo de Ventas*

Cargo	Sueldo	CTS	GRAT	EsSalud	Mes	Año 2,025	Año 2,026	Año 2,027	Año 2,028	Año 2,029
Psicólogos (2 en los 2 primeros años y 4 a partir del tercer año)	S/12,000	S/12,000	S/24,000	S/1,080	S/13,080	S/192,960	S/210,326	S/439,582	S/479,145	S/522,268
Terapeutas (2 en los 2 primeros años y 4 a partir del tercer año)	S/6,000	S/6,000	S/12,000	S/540	S/6,540	S/96,480	S/105,163	S/219,791	S/239,572	S/261,134
Alquiler de local						S/600,000	S/630,000	S/661,500	S/694,575	S/729,304
Servicios (agua, luz)						S/7,680	S/11,136	S/16,147	S/23,413	S/33,949
Servicios (internet)						S/2,400	S/3,480	S/5,046	S/7,317	S/10,609
Útiles de oficina						S/10,800	S/15,660	S/22,707	S/32,925	S/47,741
Útiles de aseo y limpieza						S/9,600	S/13,920	S/20,184	S/29,267	S/42,437
Salud						S/4,800	S/6,960	S/10,092	S/14,633	S/21,218
Implementos						S/18,000	S/36,000	S/54,000	S/72,000	S/90,000
Total	S/18,000	S/18,000	S/36,000	S/1,620	S/19,620	S/942,720	S/1,032,646	S/1,449,049	S/1,592,847	S/1,758,661

Respecto a los gastos administrativos, se ha considerado la inclusión de cinco personas en la plantilla: un gerente, un administrador, un administrador de redes, una recepcionista y un personal de mantenimiento. Además, se contemplan los servicios administrativos esenciales para garantizar el adecuado funcionamiento del negocio. Estos aspectos se detallan en las Tablas 27 y 28.

Tabla 27*Gastos de Administración*

	2025	2026	2027	2028	2029
Gastos administrativos	S/454,402	S/491,128	S/530,950	S/574,138	S/620,983
Planilla administrativa	S/350,142	S/381,655	S/416,004	S/453,444	S/494,254
Soporte sistema operativo	S/12,000	S/12,600	S/13,230	S/13,892	S/14,586
Plan celular datos	S/4,200	S/4,410	S/4,631	S/4,862	S/5,105
Servicio base de datos	S/12,000	S/12,600	S/13,230	S/13,892	S/14,586
Servicios <i>cloud</i>	S/36,000	S/37,800	S/39,690	S/41,675	S/43,758
Dominio web	S/60	S/63	S/66	S/69	S/73
Servicios de contabilidad	S/20,000	S/21,000	S/22,050	S/23,153	S/24,310
Servicios legales	S/20,000	S/21,000	S/22,050	S/23,153	S/24,310
Total	S/454,402	S/491,128	S/530,950	S/574,138	S/620,983

Tabla 28*Costos por Rol de Planilla ADM*

Cargo	Sueldo	CTS	GRAT	EsSalud	Mes	Año 2,025	Año 2,026	Año 2,027	Año 2,028	Año 2,029
Gerente (1)	S/9,500	S/9,500	S/19,000	S/855	S/10,355	S/152,760	S/166,508	S/181,494	S/197,829	S/215,633
Administrador (1)	S/5,500	S/5,500	S/11,000	S/495	S/5,995	S/88,440	S/96,400	S/105,076	S/114,532	S/124,840
Administrador de Redes (1)	S/3,250	S/3,250	S/6,500	S/293	S/3,543	S/52,260	S/56,963	S/62,090	S/67,678	S/73,769
Recepción (1)	S/2,500	S/2,500	S/5,000	S/225	S/2,725	S/40,200	S/43,818	S/47,762	S/52,060	S/56,746
Mantenimiento General (1)	S/1,025	S/1,025	S/2,050	S/92	S/1,117	S/16,482	S/17,965	S/19,582	S/21,345	S/23,266
Total	S/21,775	S/21,775	S/43,550	S/1,960	S/23,735	S/350,142	S/381,655	S/416,004	S/453,444	S/494,254

Para calcular los gastos de ventas, durante el primer y segundo año será del 12% de las ventas proyectadas. En el tercer año, esta inversión aumentará al 13%, como máximo. Para los años cuatro y cinco, la tasa se mantendrá en aproximadamente 9.3%, que es lo recomendado para negocios B2C (Del Alcázar, s.f.). En cuanto al *marketing mix*, se decidió destinar el 70% al marketing digital y el 30% restante al marketing directo y eventos, según se detalla en el apartado 6.2.

6.3.2 Análisis Financiero

Con las proyecciones anteriores, se elaboró un Estado de Resultados Integrales proyectado para 5 años (Tabla 29). Esto permitió calcular el Flujo de Caja Libre o Económico (FCL) el cual alcanzó S/4,430,440 al quinto año. Además, se obtuvo un Flujo de Caja del Accionista o Financiero (FCF) de S/4,315,155 (Tabla 30).

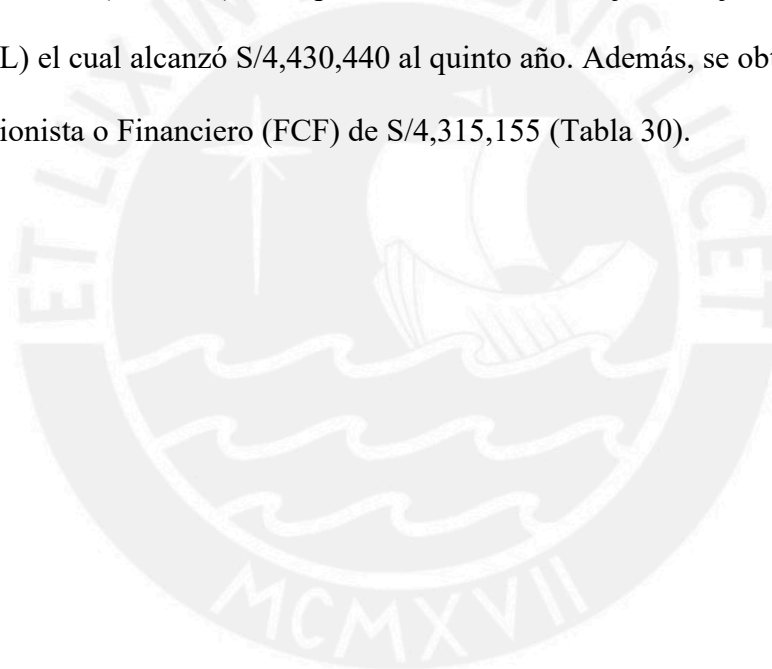


Tabla 29*Estado de Resultados Integrales*

Estado de Resultados Integrales	2,025	2,026	2,027	2,028	2,029
Ventas	S/ 1,468,691	S/ 3,479,328	S/ 5,463,280	S/ 7,486,562	S/ 9,549,764
(Costo de ventas)	-S/ 942,720	-S/ 1,032,646	-S/ 1,449,049	-S/ 1,592,847	-S/ 1,758,661
Utilidad bruta	S/ 525,971	S/ 2,446,683	S/ 4,014,230	S/ 5,893,715	S/ 7,791,103
(Gastos administrativos)	-S/ 454,402	-S/ 491,128	-S/ 530,950	-S/ 574,138	-S/ 620,983
(Gastos de ventas)	-S/ 176,243	-S/ 417,519	-S/ 710,226	-S/ 696,250	-S/ 888,128
(Depreciación)	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543
(Amortización)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Utilidad operativa	-S/ 110,217	S/ 1,532,492	S/ 2,767,510	S/ 4,617,783	S/ 6,276,450
(Gastos financieros)	-S/ 62,197	-S/ 52,168	-S/ 40,344	-S/ 26,403	-S/ 9,967
Utilidad antes de impuestos	-S/ 172,415	S/ 1,480,324	S/ 2,727,166	S/ 4,591,380	S/ 6,266,483
(Impuesto a la renta)	S/ 0	-S/ 436,696	-S/ 804,514	-S/ 1,354,457	-S/ 1,848,612
Utilidad neta	-S/ 172,415	S/ 1,043,629	S/ 1,922,652	S/ 3,236,923	S/ 4,417,870

Tabla 30*Flujo de Caja Financiero*

Flujo de Caja Financiero	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	2,029
Ventas	S/ 1,468,691	S/ 3,479,328	S/ 5,463,280	S/ 7,486,562	S/ 9,549,764	
(Costo de ventas)	-S/ 942,720	-S/ 1,032,646	-S/ 1,449,049	-S/ 1,592,847	-S/ 1,758,661	
Utilidad bruta	S/ 525,971	S/ 2,446,683	S/ 4,014,230	S/ 5,893,715	S/ 7,791,103	
(Gastos administrativos)	-S/ 454,402	-S/ 491,128	-S/ 530,950	-S/ 574,138	-S/ 620,983	
(Gastos de ventas)	-S/ 176,243	-S/ 417,519	-S/ 710,226	-S/ 696,250	-S/ 888,128	
(Depreciación)	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543	-S/ 5,543	
(Amortización)	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	
Utilidad operativa	-S/ 110,217	S/ 1,532,492	S/ 2,767,510	S/ 4,617,783	S/ 6,276,450	
Impuesto a la renta	S/ 0	-S/ 452,085	-S/ 816,416	-S/ 1,362,246	-S/ 1,851,553	
Net operating profit after tax (NOPAT)	-S/ 110,217	S/ 1,080,407	S/ 1,951,095	S/ 3,255,537	S/ 4,424,897	
Depreciación	S/ 5,543	S/ 5,543	S/ 5,543	S/ 5,543	S/ 5,543	
Amortización	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0	
Capital de trabajo	-S/ 495,700					
CAPEX y Gastos Preoperativos	-S/ 84,079					
Flujo de caja libre o económico	-S/ 579,779	-S/ 104,674	S/ 1,085,950	S/ 1,956,638	S/ 3,261,080	S/ 4,430,440
Préstamo	S/ 400,048	-S/ 56,028	-S/ 66,057	-S/ 77,881	-S/ 91,822	-S/ 108,258
Gastos financieros		-S/ 62,197	-S/ 52,168	-S/ 40,344	-S/ 26,403	-S/ 9,967
Escudo fiscal		S/ 18,348	S/ 15,390	S/ 11,901	S/ 7,789	S/ 2,940
Flujo de caja del accionista o financiero	-S/ 179,731	-S/ 204,552	S/ 983,114	S/ 1,850,314	S/ 3,150,644	S/ 4,315,155

Para valorizar el proyecto, se realiza una proyección del flujo de caja del accionista o financiero durante un periodo de 5 años, fundamentada en el estado de resultados. Los flujos de caja del proyecto se descuentan utilizando el *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$CAPM = Rf + \beta a * (Rm - Rf) + Rp + Inf$$

Donde:

- ✓ $Rf = 4.064\%$ es la tasa de rendimiento libre de riesgo, para esta fórmula se utilizó el rendimiento de los bonos del Tesoro estadounidense a 5 años (MarketWatch, 2024).
- ✓ βa es la beta apalancada, medida que calcula la volatilidad de una acción en relación con el mercado en general, se determina utilizando la fórmula de Hamada:

$$\beta a = \beta u (1 + D/E * (1 - t))$$

Donde:

- $\beta u = 0.86$ es la beta desapalancada del sector *Healthcare Support Services* (Damodaran, 2024).
 - $D/E = 2.23$ es la relación deuda/patrimonio (S/400,047.51 / S/179,731.49) se tomó como capital la aportación de los cuatro integrantes del proyecto, la cual asciende a S/ 179,731,49 (S/ 44,932.87 por cada uno), más un préstamo con un plazo a 5 años, con una TEA de 17.90% (BBVA).
 - $t = 0.295$ es la tasa de impuesto a la renta en Perú (Sunat, 2024).
- Despejando la beta apalancada:

$$\beta a = 0.86 [1 + 2.23 * (1 - 0.295)]$$

$$\beta a = 2.21$$

- ✓ $R_m - R_f = 6.94\%$ es la diferencia entre el rendimiento del mercado y el rendimiento libre de riesgo (Damodaran, 2024).
- ✓ $R_p = 2.34\%$ es el riesgo país de Perú (Damodaran, 2024).
- ✓ $Inf = 2.29\%$ es la inflación país de Perú de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024).

Hallando el CAPM del proyecto:

$$CAPM = 4.064\% + 2.21 * 6.94\% + 2.34\% + 2.29\%$$

$$CAPM = 24.03\% \text{ (Tabla 31)}$$

Tabla 31

CAPM

Beta desapalancada (<i>Healthcare Support Services</i>)	0.86
Deuda/Patrimonio	2.23
(1 - Impuesto a la renta)	0.705
Beta apalancado	2.21
<hr/>	
Rendimiento libre de riesgo (Rf)	4.064%
(Rm - Rf)	6.94%
Riesgo país (Rp)	2.34%
Inflación (Inf)	2.29%
Capital asset pricing model (CAPM)	24.03%

Para determinar el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se descuenta el Flujo de Caja del accionista (flujo financiero) utilizando la tasa del CAPM, que fue calculada en 24.03%. El resultado de este cálculo mostró un VAN de S/4,065,959 para un periodo de cinco años, lo que indica que el proyecto tiene la capacidad de crear valor para los accionistas. Asimismo, se demuestra que la inversión inicial se recuperará a partir del segundo año.

Adicionalmente, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), que resultó ser de

193.57%, mostrando que el proyecto no solo recuperará la inversión, sino que excederá el costo de capital, garantizando la viabilidad financiera del proyecto. Por último, se obtuvo un índice de rentabilidad del 2,262%, es decir que generará un retorno de 22.62 veces.

Esto, por lo tanto, justifica el riesgo asumido al llevar a cabo el proyecto.

Tabla 32

VAN, TIR, Índice de Rentabilidad

	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028	2,029
Flujo de caja del accionista	-S/ 179,731	-S/ 204,552	S/ 983,114	S/ 1,850,314	S/ 3,150,644	S/ 4,315,155
CAPM	24.03%					
Valores actuales	-S/ 179,731	-S/ 164,924	S/ 639,094	S/ 969,810	S/ 1,331,437	S/ 1,470,273
VAN	S/4,065,959					
TIR	193.57%					
Período de recuperación descontado	-S/ 179,731	-S/ 344,655	S/ 294,439	S/ 1,264,248	S/ 2,595,686	S/ 4,065,959
Índice de rentabilidad	2262.24%					

El WACC resultante es de 16.16%, la TIR al ser mayor que el WACC, confirma que el proyecto es tanto rentable como viable (Tabla 33).

Tabla 33

WACC

Pasivo	S/ 400,047.51
Patrimonio neto	S/ 179,731.49
Costo de la deuda	17.90%
Costo del patrimonio	24.03%
Impuesto a la renta	29.50%
WACC	16.16%

6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

A fin de verificar la viabilidad financiera del proyecto, se consideraron cinco escenarios posibles y se llevaron a cabo cinco mil simulaciones aleatorias mediante el método de Montecarlo. La hipótesis a probar es que el proyecto alcanzará la rentabilidad esperada al quinto año. El criterio de éxito es que el riesgo de obtener un VAN inferior a S/3,476,395 en cinco años debe ser del 10% o menor.

La Tabla 34 muestra el cálculo del VAN, que varía entre S/3,476,395 en el escenario

más pesimista y S/4,696,183 en el escenario más optimista. Tras realizar 5,000 simulaciones, se encontró una probabilidad del 8.90% de obtener un VAN inferior a S/3,476,395. Esto valida la hipótesis de que el modelo de negocio es viable. La Figura 18 ilustra la sensibilidad de los escenarios en la simulación de Montecarlo.

Tabla 34

Resultados de VAN en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas

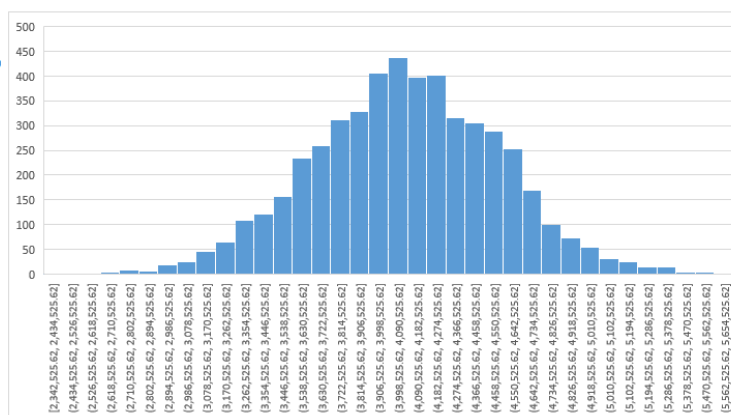
Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN
Muy pesimista.	-10%	S/3,476,395
Pesimista.	-5%	S/3,862,661
Esperado	0%	S/4,065,959
Optimista.	5%	S/4,269,257
Muy optimista.	10%	S/4,696,183
	Promedio	S/4,074,091
	Desv Estándar	S/454,724

Figura 18

Simulación Montecarlo para Evaluar la Viabilidad Financiera

Años	0	1	2	3	4	5	
Flujo de caja neto	-	179,731	204,552	983,114	1,850,314	3,150,644	4,315,155
Capital asset pricing model (CAPM)		24.03%					
Valor Actual Neto (VAN)		4,065,959					
Tasa Interna de Retorno (TIR)		193.57%					
Periodo de retorno (en años)		5,00					

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom	VAN-DE
	4,074,090.87	454,724.39
Primera simulacion	4,447,258.04	
VAN promedio simulado	4,080,087.79	
VAN desviación estándar simulada	451015.2598	
VAN mínimo	2,342,525.62	
VAN máximo	5,602,162.31	
Riesgo de pérdida: VAN < 3,476,395	8.90%	



6.4 Resumen del Capítulo

Este capítulo se centra en la validación de una solución innovadora para el manejo del estrés laboral, destacando la necesidad de servicios más integrales y personalizados en Lima Metropolitana. A través de la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos mediante

entrevistas, se ha evidenciado una insatisfacción significativa con las opciones actuales, así como una disposición notable de los trabajadores a invertir en su salud mental. Las hipótesis planteadas han permitido no solo identificar la demanda insatisfecha, sino también evaluar el atractivo del modelo de negocio propuesto, que incluye un enfoque holístico y un seguimiento continuo. Este capítulo establece un marco claro para el desarrollo de un servicio que no solo responda a las expectativas de los usuarios, sino que también promueva un bienestar sostenible en el entorno laboral, sentando las bases para futuras implementaciones y mejoras en el manejo del estrés.



Capítulo VII. Sostenibilidad de la Solución

En el siguiente capítulo se muestra el análisis de la viabilidad social, ambiental y económica a largo plazo de la propuesta a utilizando el *Flourishing Business Canvas* (Figura 19), a través de éste, se identifican y aprovechan las oportunidades emergentes, y se detectan riesgos mientras se desarrolla el modelo de negocio. En el lienzo (Figura 19) se representa los tres contextos anidados: social, ambiental y económico, que influyen y son influenciados por el proyecto. En el Perú, el 70% de personas que trabajan presentan estrés por sobrecarga laboral (Bumeran, 2022), lo que revela una importante brecha en la atención y en las soluciones brindadas; según el Ministerio de Ambiente, las actividades productivas de los sectores empresariales generan el 1% de emisiones globales de CO₂ en el Perú (USIL Blogs, 2022).

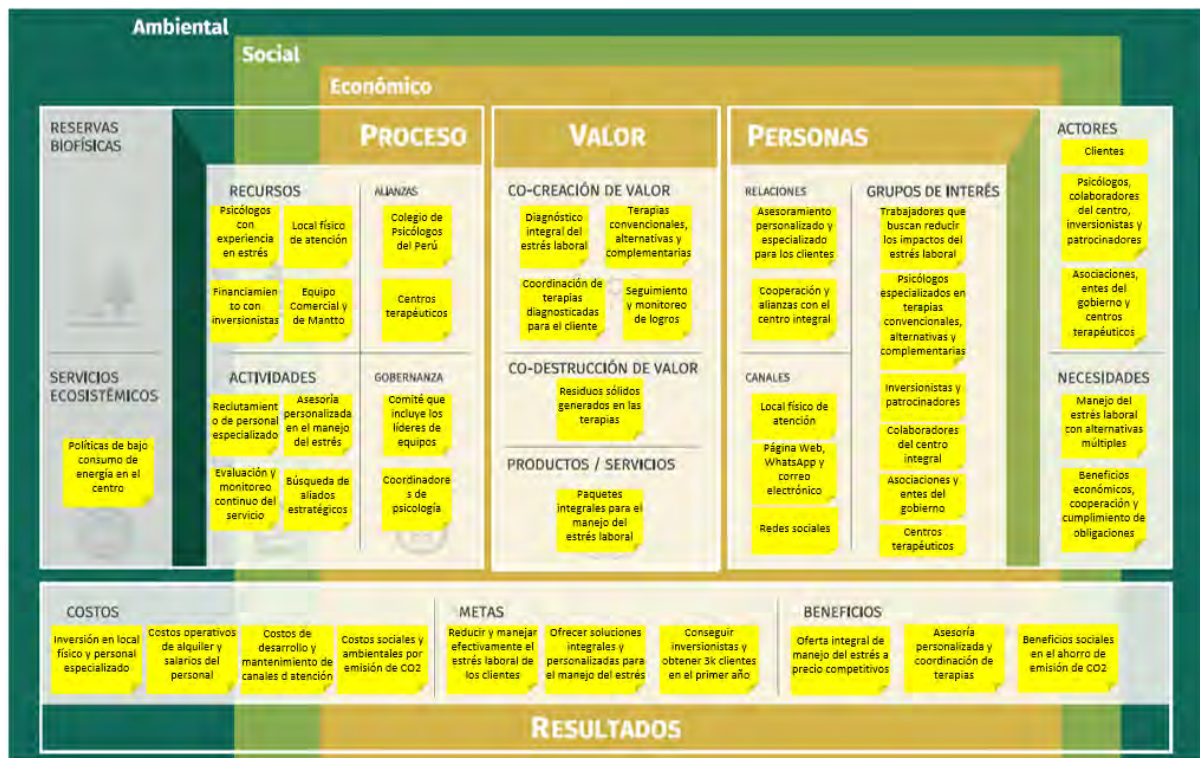
Con respecto al bloque de valor del lienzo, en la sección de cocreación se tienen como soluciones que satisfacen necesidades genuinas de los usuarios: el diagnóstico para el manejo del estrés laboral, inclusión de terapias alternativas y complementarias adicionales a las convencionales con el factor diferencial que son personalizadas, guiadas, monitorizadas y controladas por personal especialista, además se ofrece la coordinación de terapias según disponibilidad y ubicación para la facilidad de los clientes quienes encuentran en la variedad de terapias no convencionales y en el seguimiento y monitoreo de los logros alcanzados un factor personalizado y diferencial, estas acciones buscan ofrecer una solución integral al manejo del estrés laboral que esté al alcance de las personas que trabajan y que les proporcione valor. En contraste, se pudo identificar como fuentes de destrucción de valor, la generación de residuos sólidos que se generan en el local que contribuyen a la emisión de CO₂.

En el bloque de personas, se identifica para quiénes existe la solución y con quiénes existe la misma, entre los grupos de interés se contempla a los usuarios con el perfil de

identificado, los psicólogos especialistas en el tratamiento del estrés con terapias convencionales, alternativas y convencionales, los colaboradores de la empresa, los inversionistas y patrocinadores, las asociaciones, los entes gubernamentales y los centros terapéuticos. Se determinaron como necesidades centrales de los grupos de interés: el manejo del estrés con alternativas múltiples con un enfoque integral para los usuarios, los beneficios económicos generados por la empresa tanto para el personal como para los inversionistas, el cumplimiento de obligaciones legales y regulatorias, y la cooperación mutua con asociaciones y centros terapéuticos. Por otro lado, se considera como actores clave por su nivel de involucramiento en la solución a los usuarios o clientes que buscan controlar y reducir sus niveles de estrés laboral, los psicólogos, los colaboradores del centro, los inversionistas y patrocinadores, las asociaciones de psicólogos, los entes gubernamentales y los centros terapéuticos. Las relaciones con los actores clave se dará a través del asesoramiento personalizado y especializado a los usuarios en el local por el psicólogo o derivado a un centro terapéutico especializado en terapias complementarias y alternativas, si fuera el caso. La comunicación al cliente se realizará vía página *web*, *WhatsApp*, correo electrónico, y la promoción de servicios mediante redes sociales.

Figura 19

Flourishing Business Canvas



Dentro del bloque de procesos, se identificaron las alianzas con el colegio de psicólogos y los centros terapéuticos especializados. La gobernanza está dada por el comité de líderes que incluye a la junta directiva y el coordinador de psicología quienes deben tomar las decisiones sobre los objetivos del negocio, la cocreación de valor y los procedimientos. Los recursos esenciales son los psicólogos con experiencia en estrés laboral y conocimiento de terapias convencionales, alternativas y complementarias, el local físico de atención a los clientes, el financiamiento inicial necesario para el inicio de operaciones y el equipo administrativo que incluye el personal de comercialización y mantenimiento. Como actividades necesarias para crear valor se tiene el reclutamiento de personal especializado en el manejo de estrés, la búsqueda de cooperación con las asociaciones de psicólogos, generación de alianzas con centros terapéuticos como complemento al servicio directo en el local, la asesoría personalizada e integral para el manejo del estrés, y la evaluación y monitoreo continuo del servicio. Como servicios ecosistémicos para crear flujos de beneficios salvaguardando recursos como el aire, se halla la reducción del CO2 con las políticas de bajo consumo eléctrico en el local físico.

Finalmente, como metas principales se contempla reducir y manejar efectivamente el estrés laboral en los usuarios, ofrecer soluciones integrales para el estrés laboral, conseguir inversionistas y patrocinadores, y captar aproximadamente 3 mil clientes en el primer año de implementación. Los beneficios económicos esperados son contar con servicios integrales a precios competitivos; asesoría personalizada, coordinación y ejecución de terapias convencionales, complementarias y alternativas en el local o complementados con centros especializados externos; y beneficios en las emisiones de CO₂ por el ahorro de energía. Posteriormente, se detallan los costos asociados al proyecto como la inversión en el local físico, contratación de personal especializado, costos de alquiler y personal administrativo, costos de desarrollo y mantenimiento de canales de atención, y costos sociales y ambientales por emisiones de CO₂.

7.1 Relevancia Social de la Solución

Para el cálculo del índice de relevancia social del proyecto; como primer paso, se identificó los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y sus metas asociadas impactadas por el proyecto. Los objetivos identificados cuyas metas son impactadas son: el número 3 enfocado en "Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades", el número 8 orientado a "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos" y el número 9 que involucra "Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación".

Como segundo paso, se calculó el índice de relevancia del ODS (TSRI) el cual establece la relación entre las metas impactadas por el proyecto y el número total de metas del objetivo: para el ODS 3, la presente iniciativa impacta cinco del nueve metas definidas obteniendo un TSRI de 56%; en el caso del ODS 8, el proyecto abarca a siete de las diez metas establecidas dando un TSRI de 70%; finalmente, para el ODS 9, la solución involucra a una de las cinco

metas declaradas resultando un TSRI de 20% (Tabla 35). De lo anterior, se puede validar que existe un alto impacto en la sostenibilidad y responsabilidad social generado por el “Centro integral para el manejo del estrés” (Tabla 36, 37).

Tabla 35

Indice de Relevancia Social

ODS	N° de metas de la ODS	N° de metas de la ODS impactadas	TSRI
3	9	5	56%
8	10	7	70%
9	5	1	20%

Tabla 36

Sustento del Impacto en Metas ODS N° 3, 8 y 9 Parte I

Ítem	Descripción de la meta	Impacto del Centro Integral para el Manejo del Estrés
3.4	Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés mediante sus terapias permitirá disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, diabetes y otros problemas de salud crónicos asociados al estrés laboral.
3.5	Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés proporcionará apoyo y estrategias para aquellos que están lidiando con el abuso de sustancias como una forma de tratar el estrés.
3.6	Para 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés impactará positivamente en el comportamiento de los trabajadores mejorando su atención y reduciendo sus distracciones, mejorando la calidad de sueño y reduciendo la fatiga.
3.8	Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés ofrecerá un abanico amplio de alternativas para el control del estrés laboral contribuyendo así a un acceso más amplio de servicios esenciales de salud mental y bienestar.
3.9	Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.	Los usuarios del Centro Integral para el Manejo del Estrés serán más propensos a seguir los protocolos de seguridad y reportar condiciones peligrosas, lo que reducirá su exposición a productos químicos y otros riesgos.
8.1	Mantener el crecimiento económico per-cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés proporcionará recursos y estrategias para reducir el estrés laboral, gracias a ello los trabajadores serán más eficientes contribuyendo al crecimiento económico a través del aumento de la producción
8.2	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Los usuarios del Centro Integral para el Manejo del Estrés al manejar mejor su estrés laboral tenderán a ser más creativos, innovadores y productivos, lo que dará paso a la modernización y la eficiencia en su centro laboral.

8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés creará un ambiente propicio para que los trabajadores se sientan libres para innovar y ser creativos, lo que conllevará al desarrollo de nuevas ideas y proyectos dentro de cada empresa.
8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés mejorará la salud mental y física de los trabajadores, aumentando su productividad y satisfacción laboral, reduciendo el ausentismo y rotación de personal, contribuyendo a un entorno de trabajo más estable y productivo.
8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés proporcionará apoyo para manejar el estrés laboral a los jóvenes, quienes podrán desarrollar habilidades de afrontamiento y resiliencia, mejorando su bienestar general y su capacidad para mantenerse empleados a largo plazo.

Tabla 37*Sustento del Impacto en Metas ODS N° 3, 8 y 9 Parte 2*

Ítem	Descripción de la meta	Impacto del Centro Integral para el Manejo del Estrés
8.7	Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.	Los usuarios del Centro Integral para el Manejo del Estrés contribuirán a la prevención de la explotación laboral y el trabajo forzoso al mejorar el bienestar de los trabajadores reduciendo el riesgo de prácticas abusivas.
8.8	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	El Centro Integral para el Manejo del Estrés contribuirá a la creación de un entorno de trabajo más saludable y seguro; los empleados menos estresados son menos propensos a cometer errores y sufrir accidentes laborales.
9.2	Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados	El Centro Integral para el Manejo del Estrés mejorará la salud y bienestar de los trabajadores optimizando su productividad y eficiencia, esto a su vez contribuirá con el crecimiento económico sostenible y un mayor impacto en el PBI.

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para el cálculo de la rentabilidad social de la solución lo primero es identificar los beneficios sociales que el centro del manejo del estrés brinda al entregar el diagnóstico inicial por medio de correo electrónico y *WhatsApp*, así como brindar los resultados del control y monitoreo del avance logrado, por los mismos medios anteriormente mencionados, permite que los clientes no vayan al centro para obtener estos resultados, lo que se traduce en un

ahorro de tiempo para el trabajador.

Lo que se puede traducir en un beneficio social, y para obtener a cuánto asciende el beneficio social, se analizan los siguientes parámetros: el tiempo en promedio que necesita una persona para trasladarse desde un distrito de lima metropolitana hacia San Borja es 0,75 horas, en este tiempo se está considerando ida y vuelta, así como el traslado adicional de paradero de buses hacia el centro y viceversa. La cantidad de veces que un paciente debe ir al centro por su resultado es de 11 veces al año, en este número se está contabilizando una (1) vez para recibir el resultado de su diagnóstico inicial y diez (10) veces más para recibir los resultados de sus controles y avances; brindando un resultado en el que, por cliente, se obtiene un ahorro anual de 8.25 horas; este número se multiplica por la cantidad de clientes proyectados anualmente.

Se considera que el costo de una hora de sueldo mínimo con sobrecosto laboral es de S/ 8.54 soles. Este resultado sale de considerar un sueldo mínimo de S/1,025 con un sobrecosto laboral para el empleador del 60% este termina desembolsando un valor de S/1,640; asumiendo un trabajo semanal de 48 horas, el cual en su equivalente mensual es de 162 horas por mes; que dividiendo el costo para el empresario de 1,640 entre 162 horas x mes, brinda un costo por hora de S/8.54 por hora es lo que cuesta una hora. de un trabajador.

Tabla 38

Beneficios Sociales

Beneficios Sociales	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad de Clientes	3,476	8,213	12,896	17,672	22,542
Frecuencia anual (resultados, diagnóstico monitoreo)	11	11	11	11	11
Costo laboral x hora de trabajo	8.54	8.54	8.54	8.54	8.54
Tiempo de traslado anual por cliente	8.25	8.25	8.25	8.25	8.25
Ahorro en costo de traslado anual por cliente	244,901.58	578,646.92	908,587.68	1,245,080.76	1,588,196.61
Beneficios sociales directos clientes	244,901.58	578,646.92	908,587.68	1,245,080.76	1,588,196.61

Para calcular el costo social, primero se determina la cantidad de kilómetros promedio que recorrerá el usuario en un automóvil, para asistir a una sesión de tratamiento y se estimó

en un valor promedio de 14 km. por sesión; este dato se ingresó a la calculadora de huella de carbono por desplazamiento terrestre, entregando como resultado la emisión de 2.69 Kg. de CO₂ por desplazamiento; teniendo en cuenta que se estima unas 10 visitas por año, se obtuvo una emisión de 26.9 Kg. de CO₂ al año por usuario; por lo que teniendo en cuenta la proyección de clientes en los próximos 5 años, se obtiene la cantidad total de emisión de CO₂ realizada por los usuarios en su desplazamiento hacia el centro.

Para el costo social de los terapeutas se está considerando dos celulares y dos laptops correspondientes a los dos psicólogos que trabajaran en el centro los dos primeros años, luego en el tercer año aumenta el equipamiento a cuatro celulares y cuatro laptops. En el caso de estos trabajadores del centro, se considera labor de los equipos por consumo anual y se asume el valor de consumo anual para un smartphone de 5.45 kWh; del mismo modo una laptop consume anualmente 321 kWh. Por lo que sumando ambos consumos un consumo anual para dos psicólogos de 652.9 kWh. y para el tercer año el consumo se prevé en 1305.8 kWh. Se usó una calculadora de consumo de CO₂ para determinar la emisión de CO₂ por consumo de kilo vatio hora. Al resultado de emisiones de CO₂, se estimó su costo, tomando como referencia el valor otorgado por el MEF, el cual refiere que la tonelada de CO₂, debería ser cuantificada en US\$30.00 por tCO₂e (MEF,2024).

Tabla 39

Costos Sociales

Costos Sociales	2025	2026	2027	2028	2029
Costo Social Clientes					
Cantidad de Clientes	3,476	8,213	12,896	17,672	22,542
Consumo x usuario x sesión (Km.)	14	14	14	14	14
Emisión CO ₂ x usuario x sesión (Kg.)	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69
Total consumo CO ₂ anual de usuarios (Tn.)	93.5	220.9	346.9	475.4	606.4
Costo por emisión CO ₂ x Tn. (S/)	10,519.25	24,854.59	39,026.52	53,479.89	68,217.73
Costo Social Psicólogos					
Psicólogos	2	2	4	4	4
Consumo de móvil anual kWh.	5.45	5.45	5.45	5.45	5.45
Consumo de laptop anual kWh.	321	321	321	321	321

Total consumo kWh anual	652.9	652.9	1305.8	1305.8	1305.8
Emisión CO2 equipos Tn.	0.163	0.163	0.327	0.327	0.327
Costo por emisión CO2	18.34	18.34	36.79	36.79	36.79
Total Costos Sociales	10,537.58	24,872.93	39,063.31	53,516.68	68,254.52

Por tanto, el beneficio neto proviene de la diferencia del beneficio menos el costo social, proyectado para esta operación de 5 años; entonces para traer a valor presente los flujos de beneficios sociales netos proyectados se emplea una tasa de costo de oportunidad o tasa social de descuento proporcionada por el MEF del 8% (MEF, 2021), en su nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión. Como resultado de traer a valor presente los beneficios sociales netos, la sumatoria de ello es el Van Social o Valor Actual Neto Social es de S/ 3,292,865.35 soles. Resultando el Van Social cercano al 80% del Van Financiero requerido de un millón de dólares.

Tabla 40

Cálculo del VAN Social

Beneficio Social	244,901.58 + 578,646.92 + 908,587.68 + 1,245,080.76 + 1,588,196.61				
Costo Social	10,537.58 + 24,872.93 + 39,063.31 + 53,516.68 + 68,254.52				
<i>Flujo Anual</i>					
VANS	234,364.00 + 553,773.99 + 869,524.37 + 1,191,564.08 + 1,519,942.10				
	(1.08) ¹	(1.08) ²	(1.08) ³	(1.08) ⁴	(1.08) ⁵
	234,364.00 + 553,773.99 + 869,524.37 + 1,191,564.08 + 1,519,942.10				
	1.080	1.166	1.260	1.360	1.469
	217,003.701 + 474,934.808 + 690,098.708 + 876,150.061 + 1,034,678.077				
	3,292,865.355 soles				
	875,762.063 dólares.		Cambio 3.76		

7.3 Resumen del Capítulo

En este capítulo se presentó la sostenibilidad de la solución propuesta, fundamentada en la sustentabilidad social, económica y ambiental, representada visualmente en el *Flourishing Business Canvas*, además se fundamenta la relevancia social de la solución en el desarrollo e

impacto de tres objetivos de desarrollo sostenible (ODS 3, 8 y 9), así mismo se presentó la viabilidad de la rentabilidad Social con el cálculo del Valor Actual Neto Social (VAN), que resultó cercano al 80% del VAN Financiero.



Capítulo VIII. Decisión e Implementación

La implementación efectiva del Centro Integral para el Manejo del Estrés requiere de una planificación cuidadosa y estratégica para que sea factible su implementación, y facilitar el inicio del desarrollo de las operaciones; por lo cual y para poder desarrollar con éxito el proyecto, se requiere tener un plan de implementación estructurado en tres etapas: planificación, ejecución y despliegue.

En este capítulo, se presentará el plan de implementación detallado para su correcta aplicación y ejecución, así como las etapas a desarrollar, además de los principales entregables a tener en cuenta y los responsables, también se define fechas críticas y los hitos principales; dichos elementos están incluidos en un diagrama de Gantt. Así mismo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Para la implementación del Centro Integral para el Manejo del Estrés se realizarán actividades previas por 4 meses y en tres etapas, la primera incluirá: la validación del plan, definición de plan estratégico y objetivos, gestión para la constitución de la empresa, el reglamento interno y estructura general, la revisión de la cuantificación de recursos y el estimado y estructura de financiamiento.

En la etapa de ejecución se gestionarán los permisos ante el MINSA y la Municipalidad de San Borja; el financiamiento de la iniciativa, la elaboración del Manual de Operaciones y Funciones, Manuales operativos y Políticas de los procedimientos; el reclutamiento, selección y contratación de psicólogos especializados en terapias convencionales, complementarias y alternativas, así como del personal administrativo y personal de apoyo; la inducción y capacitación previa al inicio de operaciones; la búsqueda y alquiler del local; el acondicionamiento de las oficinas y consultorios; la compra de mobiliarios y equipos tecnológicos; la compra de materiales e insumos para la atención y terapias; la contratación de

medios telefónicos y la generación de una *web* inicial y redes sociales. Finalmente, en la etapa de despliegue y habiendo culminado con los entregables de la etapa de planificación y ejecución, se pone en marcha el proyecto acompañado de publicidad en la *web* y redes sociales (Tabla 40).

Tabla 41

Gantt de Actividades para la Implementación del Centro Integral para el Manejo del Estrés



8.2 Conclusiones

El análisis de la situación actual del estrés laboral ha puesto de manifiesto que este fenómeno es un problema de salud significativo en Perú que afecta tanto a los individuos como a las organizaciones. Se ha evidenciado que una gran proporción de trabajadores en Lima Metropolitana sufre de estrés laboral, lo que se traduce en condiciones severas como el síndrome de burnout. Esta alta prevalencia resalta la urgencia de abordar el problema de manera efectiva y sistemática. Asimismo, la mayoría de los trabajadores entrevistados expresó insatisfacción con las soluciones actuales para el manejo del estrés laboral. Las principales críticas incluyen la falta de continuidad, accesibilidad y profundidad en los servicios existentes, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Es así que, existe una clara demanda insatisfecha por servicios de manejo del estrés que sean integrales, personalizados y accesibles. Los trabajadores manifiestan interés en soluciones que combinen enfoques convencionales y alternativos para ofrecer una experiencia más completa y efectiva. Los resultados muestran que los trabajadores están dispuestos a invertir económicamente en servicios que mejoren su manejo del estrés laboral y su calidad de vida. Esta disposición refleja una creciente concienciación sobre la importancia del bienestar mental en el ámbito personal y profesional. En este contexto, la propuesta de un "Centro Integral para el Manejo del Estrés" ha sido bien recibida por los potenciales clientes. Los entrevistados valoran especialmente el enfoque holístico y personalizado, que incluye tanto terapias convencionales como alternativas, y la posibilidad de realizar tratamientos en entornos naturales.

8.3 Recomendaciones

Con base en los hallazgos identificados, se recomienda para el "Centro Integral para el Manejo del Estrés" el desarrollo de programas de tratamiento personalizados que respondan a las necesidades específicas de cada cliente, asegurando una atención individualizada que

combine enfoques terapéuticos diversos. Es fundamental implementar un sistema de seguimiento continuo que permita monitorizar el progreso de los clientes y ajustar los tratamientos según sea necesario para garantizar resultados sostenibles a largo plazo. La incorporación de tecnologías digitales, como aplicaciones de meditación y plataformas de seguimiento en línea, podría mejorar la accesibilidad y el compromiso de los clientes, facilitando la comunicación y ofreciendo recursos adicionales para el manejo del estrés.

Asimismo, se sugiere aprovechar los entornos naturales para potenciar la efectividad de las terapias mediante la realización de actividades grupales y sesiones de relajación al aire libre. Para maximizar el impacto del centro, se recomienda desarrollar campañas de sensibilización que eduquen al público sobre la importancia de la salud mental y las ventajas de un enfoque integral en el manejo del estrés, así como implementar estrategias de marketing que resalten el valor añadido del centro. También sería beneficioso establecer alianzas con empresas y organizaciones locales para ofrecer programas adaptados a las necesidades de sus empleados, lo que podría aumentar el alcance del centro y fortalecer su posición en el mercado.

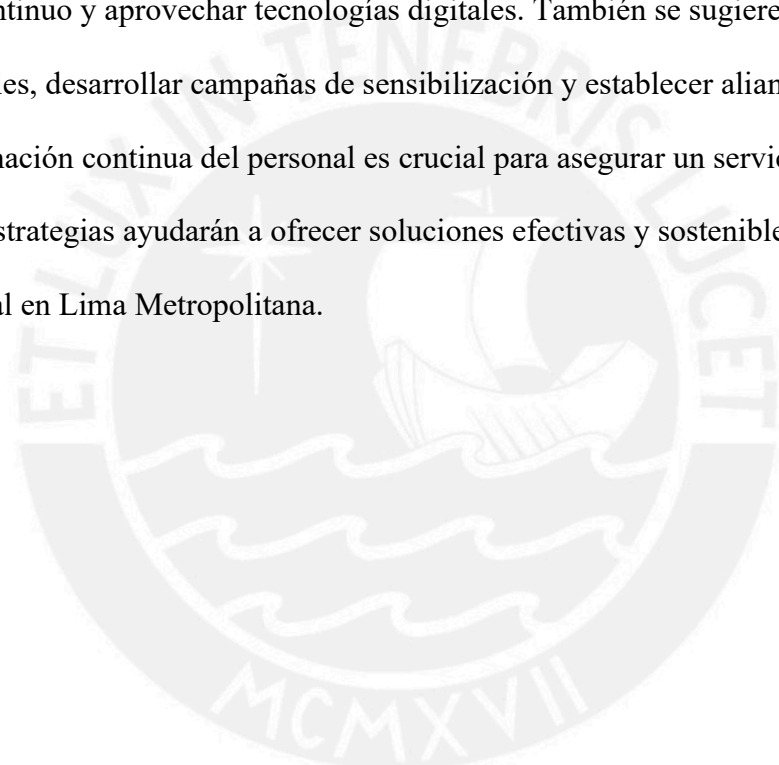
Finalmente, es crucial invertir en la formación continua del personal para asegurar un servicio de alta calidad. Esto incluye la actualización de conocimientos en terapias convencionales y alternativas, además del desarrollo de habilidades interpersonales y de atención al cliente. La implementación de estas recomendaciones contribuirá al éxito del "Centro Integral para el Manejo del Estrés" y su capacidad para ofrecer soluciones efectivas y sostenibles para el manejo del estrés laboral en Lima Metropolitana.

8.4 Resumen del capítulo

El capítulo 8 presenta el plan de implementación para el Centro Integral para el Manejo del Estrés. El plan se divide en tres etapas (4 meses): planificación, ejecución y despliegue, que incluyen actividades como la validación del plan, gestión de permisos, reclutamiento de

personal especializado y creación de una web inicial. Este plan busca abordar la alta prevalencia del estrés laboral en Lima Metropolitana, que afecta significativamente a los individuos y organizaciones.

El análisis del estrés laboral en Lima Metropolitana revela su alta prevalencia y urgencia de abordarlo de manera efectiva. Los trabajadores demandan servicios integrales, personalizados y accesibles para manejar el estrés laboral. Las recomendaciones para el centro incluyen desarrollar programas de tratamiento personalizados, implementar un sistema de seguimiento continuo y aprovechar tecnologías digitales. También se sugiere aprovechar entornos naturales, desarrollar campañas de sensibilización y establecer alianzas con empresas locales. La formación continua del personal es crucial para asegurar un servicio de alta calidad. Estas estrategias ayudarán a ofrecer soluciones efectivas y sostenibles para el manejo del estrés laboral en Lima Metropolitana.



Referencias

Alonso, María (2023). *Que son las 5 fuerzas de Porter y como analizarlas*. ASANA

<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

APEIM (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. [https://apeim.com.pe/wp-](https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf)

[content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf](https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú (2024), *Inflación 12 meses*.

<https://www.bcrp.gob.pe/>

Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. (2018). The Relationship between Investor Materiality and the Sustainable Development Goals: A Methodological Framework.

Sustainability, 10(7). <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2248>

Briceño, Edward (2024, 17 de enero). Demoras, altos costos y falta de presupuesto precarizan la atención de la salud mental en el Perú. *Convoca Perú*.

<https://convoca.pe/convive/demoras-altos-costos-y-falta-de-presupuesto-precarizan-la-atencion-de-la-salud-mental-en-el>

¿Cansado de tu trabajo? Tal vez estás entre los muchos peruanos que sufren el síndrome

Burnout. (2022, 24 de noviembre). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/sindrome-burnout-como-afecta-el-estres-laboral-en-peru-noticia-1449047>

Centro Nacional de Salud Intercultural (CENSI) (2015). *Manual de Registro y Codificación de Actividades en la Atención en la Consulta Externa*. Dirección Ejecutiva de Medicina Alternativa y Complementaria

<https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3409.pdf>

Colegio de Psicólogos del Perú. (2007). *Ley N° 28369, Del trabajo del psicólogo, y su reglamento*. Colegio de Psicólogos del Perú, 2007

https://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/ley_28369_del_trabajo_del_psicologo_y_su_reglamento.pdf

Congreso de la República. (2024). *Ley que modifica la ley N° 30947, ley de la Salud Mental*. *Archivo digital de la legislación del Perú*

https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/Proyectos_Firmas_digitales/PL05538.pdf

Congreso de la República. (2003). Decreto Supremo N° 01-2003-SA. *Plataforma del estado peruano*.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/254422-001-2003-sa>

Consultoría de Exactitud. (2023, Diciembre). *Mercado de aplicaciones de salud mental por tipo de plataforma (Android, iOS, otros), por suscripción (mensual, anual), por aplicación (manejo de la depresión y la ansiedad, manejo de la meditación, manejo del estrés, manejo del bienestar, otros) y región, tendencias globales y pronóstico de 2023 a 2030*. <https://exactitudeconsultancy.com/es/reports/32636/mental-health-apps-market/>

Damodaran, Aswath (2024). *Betas by Sector (US)*.

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, Aswath (2024). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Del Alcázar, J. P. (s.f.). *¿Cuánto y cómo debo invertir en marketing?*.

<https://blog.formaciongerencial.com/cuanto-y-como-debo-invertir-en-marketing/>

Diario el Peruano (2023). *Ocho de cada 10 peruanos experimentan estrés, ansiedad y depresión debido a la inseguridad ciudadana*. El peruano

<https://elperuano.pe/noticia/223894-ocho-de-cada-10-peruanos-experimentan-estres-ansiedad-y-depresion-debido-a-la-inseguridad-ciudadana#:~:text=25%2F09%2F2023%20Un%20reciente,creciente%20percepci%C3%B3n%20de%20inseguridad%20ciudadana>

Diaz, M., Ruiz, M., Villalobos, A. (2011). *Manual de técnicas y terapias cognitivo-conductuales*. <https://capacpsico.com.mx/wp-content/uploads/2021/06/Manual-de-t%C3%A9cnicas-de-intervenci%C3%B3n-cognitiva-conductuales.pdf>

E. Llapa, G. Da Silva, et al. (2015). *Uso de prácticas integradas y complementarias en el tratamiento del estrés ocupacional: una revisión integradora*. Revista electrónica trimestral de enfermería. <https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n39/revision2.pdf>

El país de Latinoamérica con la población más estresada: no es Argentina ni Venezuela. (2024, 14 de marzo). *La República*. <https://larepublica.pe/mundo/2024/03/14/el-pais-de-latinoamerica-con-la-poblacion-mas-estresada-no-es-argentina-ni-venezuela-144620>

El 57.2% de limeños sufre de estrés debido a la pandemia de la COVID-19. (2021, 10 de julio). *INSM*.

<https://www.insm.gob.pe/oficinas/comunicaciones/notasdeprensa/2021/021.html>

Flores, Diego (2023, 5 de enero). Tamaño de mercado: TAM, SAM, SOM, qué son y cómo calcularlos. *Growth Morning*.

<https://growthmorning.substack.com/p/tamano-de-mercado-tam-sam-som-que>

Flourishing Business (2024). The interactive guide. <https://flourishingbusiness.org/download-interactive-guide/>

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing.

Gómez, Carlos. (2009). El estrés laboral: una realidad actual. *Summa Humanitatis*. 3(1).
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/179791/Texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grados Pinto, Daniela Nicole (2022). Impacto de la medición de Huella de Carbono en empresas aseguradoras del Perú. USIL Blogs.
<https://blogs.usil.edu.pe/sostenibilidad/impacto-de-la-medicion-de-huella-de-carbono-en-empresas-aseguradoras-del-peru#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20Ministerio%20del%20Ambiente,globales%20de%20toneladas%20de%20CO2.>

Grupo Internacional de Análisis de Mercados, Investigación y Consultoría (2022). *Mercado de la salud mental: Tendencias mundiales de la industria, cuota, tamaño, crecimiento, oportunidad y pronósticos 2023-2028*.
<https://www.imarcgroup.com/report/es/mental-health-market#:~:text=El%20tama%C3%B1o%20del%20mercado%20mundial,4%25%20durante%202023%2D2028>

IDE. Instituto del estrés. (2024). *Inicio*. <https://www.institutestres.com/>

Instituto Nacional de salud (2024). *Subdirección de Medicina Complementaria*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/44927-instituto-nacional-de-salud-medicina-alternativa-complementaria>.

INEI (2023). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5425554/4848409-informe-de-empleo-n-11-trimestre-ago-set-oct-2023.pdf?v=1700061079>

Ipsos. (2023). *Global Health Service Monitor 2023*.

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-10/Ipsos-Global-Health-Service-Monitor-2023_ESPLATAM.pdf

Lima llega a 10,2 millones de habitantes, el 30,2 % de la población de Perú. (2022, 18 de enero). *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/233745-lima-llega-a-102-millones-de-habitantes-el-302-de-la-poblacion-de-peru>

López, L, Campos, J. (2002) Evaluación de Factores Presentes en el Estrés Laboral. *Revista de Psicología*, 6(1), 149-165.

MarketWatch (2024), *U.S. 5 Year Treasury Note*.

<https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmusd05y?countrycode=bx>

McCrary-Ruiz-Esparza, Emily (2024, 5 de marzo). La creciente tendencia de empresas que proporcionan terapeutas a sus empleados. *BBC News Mundo*.

<https://www.bbc.com/mundo/articles/c3glpkjlr9o>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). *Nota técnica para el uso de los precios sociales en la evaluación social de proyectos de inversión*. Plataforma del Estado Peruano

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

Ministerio de Salud (2023). *Minsa cuenta con 277 centros de salud mental comunitaria para brindar atención en trastornos y problemas psicosociales*. Noticias Ministerio de Salud.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/981298-minsa-cuenta-con-277-centros-de-salud-mental-comunitaria-para-brindar-atencion-en-trastornos-y-problemas-psicosociales>

Minsa alerta que el 52.2% de limeños sufre de estrés provocado por el covid-19. (2021, 10 de junio). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/122420-minsa-alerta-que-el-522-de-limos-sufre-de-estres-provocado-por>

Naciones Unidas (UN). (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *En tiempos de estrés, haz lo que importa*. Departamento de salud mental y uso de sustancias.

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Informe mundial sobre salud mental*. Departamento de salud mental y uso de sustancias.

Organización Panamericana de la Salud. (2023). *Avances y desafíos de la reforma de salud mental en el Perú en el último decenio*. (OPS/PER/23-0004). https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/58312/OPSPER230004_spa.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.

Presidencia de la República (2020). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental*. D.S. N° 007-2020-SA. SPIJ https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2020/03/DS_007-2020-SA.pdf

Román, J. (2006). El desencuentro entre la salud laboral y la salud de los trabajadores.

Revista Cubana de Salud Pública, 42(4).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662006000400017&lng=es&nrm=iso

Rosa Cornejo: “En esta pandemia vivimos una soledad impuesta”. (2021, 6 de abril).

Universidad de Piura. [https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/04/rosa-cornejo-en-esta-pandemia-vivimos-una-soledad-](https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/04/rosa-cornejo-en-esta-pandemia-vivimos-una-soledad-impuesta/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20reportes%20de%20salud%20en,presentan%20mayor%20vulnerabilidad%20a%20padecerlo)

[impuesta/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20reportes%20de%20salud%20en,presentan%20mayor%20vulnerabilidad%20a%20padecerlo](https://www.udep.edu.pe/hoy/2021/04/rosa-cornejo-en-esta-pandemia-vivimos-una-soledad-impuesta/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20reportes%20de%20salud%20en,presentan%20mayor%20vulnerabilidad%20a%20padecerlo).

Salud mental: casos atendidos por Minsa se incrementaron en casi 20 % durante el 2022.

(2023,23 de marzo). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/210845-salud-mental-casos-atendidos-por-minsa-se-incrementaron-en-casi-20-durante-el-2022>

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.

Villantoy, A. (2024). “Perú es un país deprimido”: los elevados costos de consultas psicológicas impactan en la salud mental de la población. Infobae

<https://www.infobae.com/peru/2024/01/13/peru-es-un-pais-deprimido-los-elevados-costos-de-consultas-psicologicas-impactan-en-la-salud-mental-de-la-poblacion/>