

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo Prolab: Nuna, una Solución Enfocada en Servicios Grupales de Bienestar Mental**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

María Angélica, Rojas Arenas, DNI: 41829019

Jean Carlos, Inga Samaniego, DNI: 75890350

Marisol Irene, Jara Luna, DNI: 43596249

Kevin Emanuel, Luza Carhuamaca, DNI: 73745653

**ASESOR**

Sandro Alberto Sánchez Paredes, DNI: 09542193

ORCID 0000-0002-6155-8556

**JURADOS**

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Avolio Alecchi, Beatrice Elcira

**Surco, mayo 2023**

## Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Sandro Alberto Sánchez Paredes**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada **Modelo Prolab: Nuna, una Solución Enfocada en Servicios Grupales de Bienestar Mental**,

de los autores:

- María Angélica, Rojas Arenas, DNI: 41829019
- Jean Carlos, Inga Samaniego, DNI: 75890350
- Marisol Irene, Jara Luna, DNI: 43596249
- Kevin, Luza Carhuamaca, DNI: 73745653

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **17%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/04/2023.
- 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, 11 de abril del 2023

Sánchez Paredes, Sandro Alberto	
DNI: 09542193	
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

## **Agradecimientos**

Agradezco a toda mi familia, compañeros y amigos quienes me han brindado apoyo en todo este trayecto.

Marisol Irene Jara Luna

Agradezco a mi familia que con su apoyo y consejos me alentaron a culminar este proceso de aprendizaje.

María Angélica Rojas Arenas

Agradezco a mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, su hermosa crianza y amor incondicional que me ha permitido ser una persona de bien.

Jean Carlos Inga Samaniego

Agradezco a mi madre y a mi hermano por todo el soporte, por la compañía, la ayuda en todo momento y lugar y las fuerzas para continuar hacia adelante.

Kevin Emanuel Luza Carhuamaca

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo de tesis a mi madre por su gran ayuda y acompañamiento.

Marisol Irene Jara Luna

El presente trabajo está dedicado a mi familia por acompañarme en este proceso con paciencia y cariño.

María Angélica Rojas Arenas

Dedico este trabajo a mis padres por su ayuda incondicional.

Jean Carlos Inga Samaniego

Dedico este trabajo a mi padre, quien con su esfuerzo me ayudó a lograr recorrer el camino elegido.

Kevin Emanuel Luza Carhuamaca

## Resumen

En Perú la salud mental es un problema grave que afecta a diversos segmentos de personas, dado que un 1.7 millones de personas padecen de depresión, siendo esta la causa de los suicidios en su mayoría (Sulca, 2016). Asimismo, el sistema de salud mental sufre de grandes dolencias, debido a que, según el informe del Plan Nacional de Fortalecimiento de Servicios de Salud Mental Comunitaria 2018 – 2021 (Minsa, 2018), tan solo una de cada cinco personas con trastornos mentales consigue algún tipo de atención dada la poca oferta de servicios de salud mental y la poca focalización en los procesos de recuperación de los usuarios.

Por tanto, el problema social identificado es la falta de acceso a servicios integrales de salud mental para personas entre 26 a 56 años, de Lima Metropolitana de los sectores A, B y C y que presenten síntomas de ansiedad, estrés o depresión. En contraste, se propone una solución llamada “Nuna” el cual significa “alma” en quechua, y busca brindar servicios de bienestar mental, ya sea grupal o individual y en canales virtuales y/o presencial, mediante un aplicativo móvil y página web. Siendo así que, Nuna se presenta como alternativa de fácil acceso, con precios asequibles y suscripciones de acuerdo a las necesidades específicas.

Los resultados del análisis de viabilidad de la solución a cinco años demuestran que Nuna es una solución viable financieramente, debido a que, genera un valor actual neto económico (VANE) de S/3'676,965, un valor actual neto financiero (VANF) de S/ 3'600,134, una tasa de interna de retorno (TIR) de 90%. Además, es sostenible al obtener un VANS de S/ 3'485,411.11, un índice de relevancia del 70% sobre los ODS N° 3 y N° 8, generando beneficios continuos a la sociedad y mercado objetivo.

## Abstract

In Peru, mental health is a serious problem that affects various segments of people, since 1.7 million people suffer from depression, this being the cause of suicides in the majority (Sulca, 2016). Likewise, the mental health system suffers from great ailments since according to the report of the National Plan for Strengthening Community Mental Health Services 2018 - 2021 (MINSa, 2018), just one in five people with mental disorders get some type of care given the little offer of mental health services and little focus on the recovery processes of users.

Therefore, the social problem identified is the lack of access to comprehensive mental health services for people between the ages of 26 and 56, from Metropolitan Lima in sectors A, B and C and who present symptoms of anxiety, stress or depression. In contrast, a solution called "Nuna" is proposed, which means "soul" in quechua, and seeks to provide mental well-being services, either in groups or individually and in virtual and/or face-to-face channels, through a mobile application and web page. That being the case, Nuna is presented as an easily accessible alternative, with affordable prices and subscriptions according to specific needs.

The results of the viability analysis of the five-year solution show that Nuna is a financially viable solution since it generates an economic net present value (ENPV) of S/ 3'676,965, a financial net present value (FNPV) of S/ 3'600,134, an internal rate of return (IRR) of 90%. In addition, it is sustainable by obtaining a social net present value (SNPV) of S/ 3'485,411.11, a relevance index of 70% on Sustainable Development Goals (SDG) No. 3 and 8, generating continuous benefits to society and the target market.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Definición del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto del Problema a Resolver .....	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver .....	1
1.2.1 Pensamiento Visual .....	2
1.2.2 Pensamiento Abductivo.....	2
1.2.3 Pensamiento Creativo.....	2
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia .....	3
<b>Capítulo II: Análisis del Mercado .....</b>	<b>4</b>
2.1 Descripción del Mercado .....	4
2.2 Análisis Competitivo Detallado .....	7
<b>Capítulo III: Investigación del Usuario .....</b>	<b>10</b>
3.1 Perfil del Usuario .....	10
3.2 Mapa Experiencia de Usuario .....	13
3.3 Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario .....	14
<b>Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....</b>	<b>18</b>
4.1 Concepción del Producto o Servicio .....	18
4.1.1 Lienzo 6x6.....	18
4.1.2 Matriz Costo-Impacto.....	18
4.1.3 Lienzo Blanco de Relevancia .....	20
4.2 Desarrollo de la Narrativa .....	23
4.3 Carácter Innovador del Producto o Servicio .....	24
4.4 Propuesta de Valor .....	25
4.5 Producto Mínimo Viable (MVP).....	28

<b>Capítulo V: Modelo de Negocio .....</b>	<b>34</b>
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio .....	34
5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio.....	38
5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	38
5.4 Sostenibilidad social del Modelo de Negocio .....	40
<b>Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>	<b>41</b>
6.1 Validación de Deseabilidad de Solución.....	41
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	41
6.1.2 Experimentos Empleados para Validar Hipótesis .....	43
6.2 Validación de Factibilidad de Solución .....	48
6.2.1 Plan de Mercadeo .....	48
6.2.2 Plan de Operaciones .....	54
6.2.3 Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis de Factibilidad del Plan de Marketing.....	57
6.3 Validación de Viabilidad de Solución .....	58
6.3.1 Presupuesto de Inversión .....	58
6.3.2 Análisis Financiero.....	64
6.3.3 Simulaciones para Validar la Hipótesis.....	66
<b>Capítulo VII: Solución Sostenible .....</b>	<b>68</b>
7.1 Relevancia social de la Solución.....	71
7.2 Rentabilidad Social de la Solución.....	74
<b>Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....</b>	<b>81</b>
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	81
8.2 Conclusiones .....	81
	viii
8.3 Recomendaciones.....	84
<b>Referencias.....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice A: PSR con <i>Pensamiento Visual</i>.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice B: Lienzo <i>Dos Dimensiones</i> .....</b>	<b>94</b>

<b>Apéndice C: Maqueta del Problema .....</b>	<b>95</b>
<b>Apéndice D: Encuesta.....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice E: Quick Wins .....</b>	<b>97</b>
<b>Apéndice F: Matriz Costo Impacto .....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice G: Análisis Competitivo de Mercado .....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice H: Revisión de Patentes .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice I: Lienzo Propuesta de Valor .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice J: ExO Canvas.....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice K: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio .....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice L: Muestras de Entrevistas a Usuarios .....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice M: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis.....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice N: Tarjetas de Prueba y de Aprendizaje para las Hipótesis de la Factibilidad del Plan de Marketing .....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice O: Plan de Mercadeo y Operaciones .....</b>	<b>110</b>
<b>Apéndice P: Tarjetas de Prueba y de Aprendizaje para las Hipótesis de la Viabilidad del Negocio.....</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice Q: Gantt para la Implementación .....</b>	<b>113</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de Soluciones Existentes en el Mercado</i> .....	6
Tabla 2 <i>Análisis de Competencia/Mercado</i> .....	8
Tabla 3 <i>Encuesta de Exploración</i> .....	11
Tabla 4 <i>Resultados Investigación Usuario</i> .....	12
Tabla 5 <i>Enlace de Video</i> .....	13
Tabla 6 <i>Clasificación de las Necesidades del Usuario</i> .....	17
Tabla 7 <i>Enlace de Prototipo MVP</i> .....	33
Tabla 8 <i>Hipótesis de Deseabilidad</i> .....	43
Tabla 9 <i>Resultados de Encuestas – Hipótesis 1</i> .....	44
Tabla 10 <i>Resultados de Encuestas – Hipótesis 2</i> .....	45
Tabla 11 <i>Resultados de Encuestas – Hipótesis 3</i> .....	45
Tabla 12 <i>Resultados de Encuestas – Hipótesis 4</i> .....	46
Tabla 13 <i>Resultados Pruebas de Usuario</i> .....	47
Tabla 14 <i>Tipo de Mercado</i> .....	50
Tabla 15 <i>Presupuesto de Marketing Mix</i> .....	52
Tabla 16 <i>Precios Determinados por Servicio</i> .....	52
Tabla 17 <i>Resultados de VTVC y VCAC en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas</i> .....	57
Tabla 18 <i>Simulación Montecarlo para Evaluar Eficiencia de Plan de Marketing de</i> <i>Proyecto Nuna</i> .....	58
Tabla 19 <i>Detalle Inversión Inicial</i> .....	59
Tabla 20 <i>Estructura de Financiamiento</i> .....	59
Tabla 21 <i>Tamaño de Mercado</i> .....	60
Tabla 22 <i>Cálculo de Ingresos</i> .....	62
Tabla 23 <i>Gastos de Administración</i> .....	62

Tabla 24 <i>Detalle Costos Planilla Administrativa</i> .....	63
Tabla 25 <i>Costos por Rol de Planilla</i> .....	63
Tabla 26 <i>Costo de Venta</i> .....	64
Tabla 27 <i>Flujo de Caja Libre</i> .....	65
Tabla 28 <i>Cálculo del WACC y VAN</i> .....	66
Tabla 29 <i>Resultados de VAN en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas</i> .....	67
Tabla 30 <i>Índice de Relevancia Social</i> .....	72
Tabla 31 <i>Sustento Impacto Meta ODS N° 3 y 8</i> .....	73
Tabla 32 <i>Variables para el Cálculo de los Beneficios y Costos Sociales</i> .....	76
Tabla 33 <i>Beneficios Sociales Directos</i> .....	77
Tabla 34 <i>Costos Sociales</i> .....	79
Tabla 35 <i>VAN Social</i> .....	80

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Personas que Presentan Problemas de Salud Mental según Distribución de Edades</i> .....	5
Figura 2 <i>Registro de Entrevistas</i> .....	13
Figura 3 <i>Lienzo Meta Usuario</i> .....	15
Figura 4 <i>Mapa de Experiencia de Usuario</i> .....	16
Figura 5 <i>Lienzo 6x6</i> .....	19
Figura 6 <i>Primera Iteración de Prototipo</i> .....	21
Figura 7 <i>Primera Versión de Lienzo Blanco</i> .....	21
Figura 8 <i>Segunda Iteración de Prototipo</i> .....	22
Figura 9 <i>Segunda Versión de Lienzo Blanco</i> .....	22
Figura 10 <i>Storyboard</i> .....	29
Figura 11 <i>Primera Versión de Prototipo</i> .....	30
Figura 12 <i>Segunda Versión de Prototipo</i> .....	30
Figura 13 <i>Tercera Versión de Prototipo</i> .....	31
Figura 14 <i>MVP</i> .....	32
Figura 15 <i>The “B” Canvas Business Model</i> .....	35
Figura 16 <i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i> .....	42
Figura 17 <i>Priorización de hipótesis</i> .....	43
Figura 18 <i>Padecimientos de Salud Mental Considerados en Proyecto Nuna</i> .....	49
Figura 19 <i>Blueprint del Proceso</i> .....	56
Figura 20 <i>Simulación Montecarlo para Evaluar la Viabilidad Financiera</i> .....	67
Figura 21 <i>Flourishing Business Canvas</i> .....	69

## **Capítulo I: Definición del Problema**

El presente capítulo describe el problema a resolver, así como el contexto y el debido sustento en donde se expone la complejidad y relevancia del problema.

### **1.1 Contexto del Problema a Resolver**

En Perú la salud mental es un problema grave que perjudica a diversos segmentos de la población. En relación con lo mencionado, el director general del Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado, Hideyo Noguchi detalló que un 1.7 millones de personas padecen de depresión siendo ésta la causa de los suicidios entre un 60% a 80% de los casos (Sulca, 2016).

Adicionalmente, siete de cada diez peruanos atravesaron un problema de salud mental en el transcurso la pandemia por COVID – 19, siendo los síntomas de ansiedad los más relacionados (Garay, 2020) y que el grupo etario de 26 a 56 años fue el que realizó mayor número de llamadas por estrés y síntomas ansiosos y/o depresivos, según las fuentes del aplicativo de INFOSALUD (Ministerio de Salud, 2020).

Asimismo, el sistema de salud peruano sufre de grandes dolencias en temas de salud mental, debido a que, según el informe del Plan Nacional de Fortalecimiento de Servicios de Salud Mental Comunitaria 2018 – 2021 (Minsa, 2018), tan sólo dos de cada cinco personas con trastornos mentales consigue algún tipo de atención, el estudio indica que este reducido ratio es ocasionado por la poca oferta de servicios de tratamiento de salud mental y la poca focalización en los procesos de recuperación de los usuarios.

### **1.2 Presentación del Problema a Resolver**

Por tanto, y en relación con el objetivo del trabajo de investigación presentado, el problema social identificado es: la falta de acceso a servicios integrales de salud mental para personas entre 26 a 56 años, de Lima Metropolitana de los sectores A, B y C y que presenten síntomas de ansiedad, estrés o depresión el cual les permita recuperarse y sentirse mejor.

### **1.2.1 Pensamiento Visual**

El pensamiento visual mediante recuadros ayudó a detectar que el problema social relevante a tratar está enfocado en las personas que inicialmente están llenas de preocupaciones, trabajo y con problemas de conciliar el sueño lo que en muchos casos puede derivarlos a tener pensamientos suicidas. Adicionalmente, se visualizó que estas personas tratan de buscar ayuda en algunos amigos, sin poder solucionar el problema; además, buscan acceso a algún profesional de salud mental o cita en hospitales con dicha especialidad y lo encuentran dificultoso y engorroso. Finalmente, no logran solucionar su problema, por lo que los sentimientos empeoran y continúan con el problema latente (ver Apéndice A).

### **1.2.2 Pensamiento Abductivo**

Con la ayuda del pensamiento abductivo, se pudo representar las posibles soluciones al problema presentado anteriormente. Se pudo evaluar el uso de aplicaciones móviles, *chatbots*, conectar a los posibles pacientes con profesionales para: terapia personal o terapia grupal. Sin embargo, se determinó que las personas con tendencias delictivas, adicciones, problemas casuales, necesidad de medicación para problemas mentales no son parte del problema que se busca resolver. Se concluyó también, que la solución que se planteará no busca reemplazar la ayuda profesional salud tradicional para los problemas de salud mental (ver Apéndice B).

### **1.2.3 Pensamiento Creativo**

Se utilizó la herramienta representación en Leocad, que busca graficar el dormitorio de una persona con trastorno de depresión, a la que se denominará “José” y se encuentra en el recuadro izquierdo, el gris representa la percepción negativa del entorno y las alternativas que encuentra la persona para sentirse mejor están representadas en color verde y rojo, mostrando la posibilidad de atentar contra su vida y ser parte de las estadísticas de suicidios (ver Apéndice C).

### 1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia

Se trata de un problema complejo y con relevancia social porque, el problema está ligado con el ODS 3.4, el cual busca reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar. En este sentido, el indicador alineado es el 3.4.2: tasa de mortalidad por suicidio, pero además se incluirá el indicador: ratio de personas con depresión y/o ansiedad; con el objetivo de contribuir con su disminución.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, sólo en Perú hay 1.7 millones de personas que padecen depresión. De ellos, sólo 425 mil personas llegan a tratarse la enfermedad y unas 34 mil personas reconocen que tienen problemas, pero no toman medidas al respecto, ni medidas de atención médica (Equilibrio & Armonía psicólogos, 2020).

Adicionalmente, como se mencionó previamente, el sistema de salud peruano aún no está preparado para alcanzar a la población que sufre de trastornos mentales, siendo así que, el solo el 40% de personas alcanza algún tipo de atención y tratamiento (Minsa, 2018). Por otro lado, según la Organización Mundial de la Salud, 280 millones de personas a nivel mundial se ven afectadas por la depresión siendo un 5% en la población adulta de América Latina (Martínez, 2022) por lo que, cumplir con los objetivos del proyecto, haciéndolo escalable, tendrá un impacto importante.

## Capítulo II: Análisis del Mercado

En el presente capítulo se describe el mercado potencial según el enfoque de la salud mental, así como también el análisis de la competencia que existe hoy en el mercado.

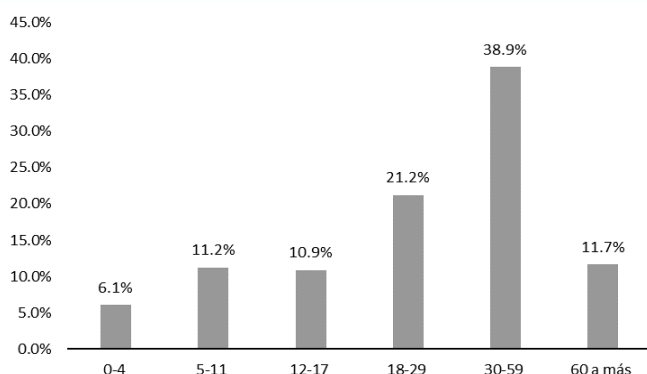
### 2.1 Descripción del Mercado

Es en el entorno social en el que se desenvuelven las personas, de donde proviene gran parte de sus motivaciones y necesidades y los medios para alcanzarlas. En el estudio epidemiológico de Lima, entre los principales problemas percibidos en el país se encuentran la delincuencia (20.6%), corrupción (17.5%), desempleo (16%), pobreza (15.7%) y violencia (11.6%), generando sentimientos negativos de preocupación (19.6%), pena y tristeza (16.6%), cólera (13.1%), impotencia (10.1%) e indignación (8.4%) predominantemente (Instituto Nacional de Salud Mental, 2018), bajo dicho escenario, es de vital importancia dimensionar el tamaño de población que podría verse afectada por dichos problemas.

El presente trabajo abarca un mercado que está representado por personas entre las edades de 26 a 56 años, con algún tipo de problema de salud mental en Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el último censo realizado en octubre de 2017, se registraron alrededor de 31 millones de habitantes (INEI, 2017), número que es proyectado a 33 millones en 2021, y 35 millones en 2030. En adición, en los últimos 10 años, la tasa de crecimiento anual varió en el rango de 1.6% y 1.0%, teniendo el mayor crecimiento en el año 2017 (INEI, 2019). Según un estudio realizado por CPI (CPI, 2022), el 53.9% de la población se encuentra entre las edades de 26 y 56 años, resultando así una población de 17 millones habitantes. Para calcular el tamaño de población objetivo, se usa como referencia el Plan Nacional de Fortalecimiento de Servicios de Salud Mental Comunitaria 2018 – 2021, el cual presenta que, en el año 2021, se estima que existen 4 millones 661 mil casos de personas con problemas de salud mental, las que presentan la siguiente distribución de la Figura 1 (MINSa, 2018).

**Figura 1**

*Personas que Presentan Problemas de Salud Mental según Distribución de Edades*



*Nota.* Tomado de Plan nacional de fortalecimiento de servicios de salud mental comunitaria 2018-2021, por MINSA 2018 <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4422.pdf>

Considerando esta información, y que la cantidad de habitantes que presentan problemas de salud mental representa el 16% de la población, se puede estimar que el tamaño de población objetivo es de 1.6 millones en Perú y 581 mil en Lima Metropolitana. Por cierto, en Perú se han elaborado e implementado normativas que sostienen las intervenciones en salud y en salud mental (Órgano Oficial del Instituto Nacional de Salud Mental, 2018), no obstante, el desarrollo normativo no tuvo el mismo avance en financiamiento ni en gestión. Así en el año 2005, el sector tuvo un presupuesto sólo del 3% del presupuesto total en salud (MINSA, 2009). Para el 2011, sólo el 0.27% de lo asignado en salud fue otorgado a salud mental (Miranda, et al., 2017).

Por otro lado, se ha identificado las soluciones existentes actuales en el mercado, los cuales se apertura en dos grandes grupos: redes de salud y plataformas online (ver Tabla 1).

**Redes de salud.** Son centros de salud tanto públicos (Essalud, Minsa) como privados, en donde se brindan consultas de psicología, psiquiatría, control de adicciones y en casos mayores, hospitalizaciones. El medio común para separar una cita en el sector público es por llamada telefónica y según capacidad de atención. Esto es una gran dolencia ya que muchas veces las citas son otorgadas en fechas no tan cercanas. Sin embargo, por el lado del sector

Tabla 1

## Cuadro Comparativo de Soluciones Existentes en el Mercado

Criterio	Redes de salud			Plataformas online				
	Essalud	Minsa	Clínicas Privadas	Tu mente en línea	Mente bonita	Terapify	Serenmind	Yana
Descripción	Centros de salud para el asegurado	Centros de salud del Ministerio de salud	Centros de salud privado	Página web que ofrece asistencia psicológica y psiquiátrica 100% online	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física	Página web y App móvil que ofrece citas online	App móvil (De baja)	App móvil
Ubicación	Diversas direcciones	Diversas direcciones	Diversas direcciones	Online	Online	Online	Online	Online
Propuesta de valor	Atención ambulatoria y especializada de manera gratuita para todos los asegurados mediante vía presencial.	Atención ambulatoria y especializada de manera gratuita para todos los asegurados mediante vía telefónica o presencial.	Brindar el servicio de psicología y psiquiatría a asegurados particulares y no asegurados.	Busca digitalizar el servicio de psicología y psiquiatría para conectar con los usuarios. Se puede elegir al especialista.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad.	Ofrece servicios online de psicología a modo de market place pudiendo elegir el usuario entre diversos psicólogos a nivel Latinoamérica.	Programas psicológicos autoguiados a un precio asequible a todas las personas	Busca incrementar la disponibilidad en todo momento de asesoría psicológica mediante un chatbot.
Productos ofrecidos	Atención psicológica, psiquiatría, adicciones. Hospital de día, hospitalización total, farmacia, servicio social	Prevención y control de problemas y trastornos del adulto, adicciones, farmacia.	Psicología, psiquiatría	Terapia individual, niños y adolescentes, terapia de pareja	Astrología, coaching, nutrición, psicología, psiquiatría, tanatología, artes expresivas y actividad física	Lista de psicólogos México, Argentina, Perú, Colombia con diversas especialidades, sesiones en vivo de mindfulness, clases de yoga	Cuestionarios, programas psicológicos, meditaciones, relajaciones	Asesoría psicológica mediante chatbot, Evaluación de depresión/ansiedad, técnicas de relajación, descuentos en terapify.
Precios	S/ 0	S/ 0	S/50 - S/150	S/120 sesión (60 minutos)	S/150 sesión (60 minutos)	Paquete de 5 citas por S/427.50 (50 minutos)	S/11.75 mensual	S/8.99 mensual
Link	<a href="https://portal.essalud.gob.pe/">https://portal.essalud.gob.pe/</a>	<a href="https://www.gob.pe/minsa">https://www.gob.pe/minsa</a>	<a href="https://www.sanna.pe/">https://www.sanna.pe/</a>	<a href="https://tumentenlinea.com/">https://tumentenlinea.com/</a>	<a href="http://www.https://mentebonita.com/">www.https://mentebonita.com/</a>	<a href="http://www.terapify.com">www.terapify.com</a>	<a href="https://serenmind.com/">https://serenmind.com/</a>	<a href="https://play.google.com/store/apps/details?id=com.yanaapp&amp;hl=es_PE&amp;gl=US">https://play.google.com/store/apps/details?id=com.yanaapp&amp;hl=es_PE&amp;gl=US</a>
Fortalezas	1. Disponible sin costo adicional solo para asegurados del Sistema ESSALUD	1. Disponible sin costo adicional solo para asegurados del sistema estatal	1. Disponible con costo adicional solo para asegurados del sistema de salud privado	1. Detalla el perfil de psicólogos disponibles 2. Brinda terapias individuales y grupales	1. Brinda sesiones presenciales y virtuales	1. Búsqueda de psicólogos a nivel Latinoamérica que brindan servicios virtuales	1. Servicios individuales con auto guía	1. Servicios individuales con auto guía 2. Es anónimo
Debilidades	1. Poca adaptabilidad a tiempos del usuario 2. Poca disponibilidad de citas y espaciadas por capacidad de abastecimiento del servicio 3. Servicios presenciales	1. Poca adaptabilidad a tiempos del usuario 2. Poca disponibilidad de citas y espaciadas por capacidad de abastecimiento del servicio 3. Servicios presenciales	1. Poca adaptabilidad a tiempos del usuario 2. Servicios presenciales con altos costos	1. Solo virtual 2. Alto costo: Sesión desde S/100	1. Poca flexibilidad de horarios: Sesiones solo en horario de L-V de 9am a 5pm	1. Es un proveedor de servicio, no se hace responsable por la atención brindada por el psicólogo 2. Solo virtual	1. Uso de chatbot que puede ser poco atractivo para los usuarios 2. Solo servicios individuales 3. Servicios estándar, no hay personalización	1. Solo servicios individuales 2. Servicios estándar, no hay personalización 3. No es responsable de entregar terapias profesionales

privado, el canal de atención es más cercano ya que puede ser mediante página web o la app móvil y la atención suele ser en el corto plazo. La dolencia en este servicio es que el costo según plan de tratamiento puede ser elevado.

**Plataformas online.** En plataformas digitales se han encontrado diversas propuestas de soluciones y con diferentes precios. En la Tabla 1 se observa el detalle del comparativo de las principales soluciones las cuales tienen como contacto la página web o app móvil brindando servicios como: terapia individual, niños y adolescentes, terapia de pareja, psiquiatría, meditaciones, relajaciones.

## **2.2 Análisis Competitivo Detallado**

En la Tabla 2 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 atiende. Así mismo, se detalla cómo es la competencia en la industria. Asimismo, se realizó el análisis competitivo aplicando las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2009), el cual permite contemplar y calcular la rivalidad competitiva. Se partió del poder de los clientes el cual será elevado al inicio del proyecto por lo que se ofrecerá descuentos y promociones de lanzamiento. Se estima que con el tiempo que el poder de clientes llegará a ser moderado, ya que a pesar de existir opciones en el mercado éstos se irán fidelizando al recibir resultados esperados y experiencia diferenciada.

Respecto al poder de los proveedores, que corresponden a los desarrolladores de la app y los psicólogos asociados para el servicio. Como consecuencias se puede quedar expuestos a la elevación de los precios o fallas en el sistema por lo que sería necesario ampliar la cartera de proveedores y tratar de establecer alianzas a largo plazo. Sobre la amenaza de nuevos competidores, se considera que es alta ya que no hay barreras de ingreso y cada vez hay más empresas alrededor del mundo que ofrecen soluciones similares, sin embargo, se ha hallado un diferenciador focalizado en brindar terapias grupales ya sea

presencial o virtual.

**Tabla 2**

*Análisis de Competencia/Mercado*

Problema social relevante	Solución existente en el mercado	¿Cómo atiende a la necesidad identificada en el PSR?	¿Qué es lo que no atiende de la necesidad identificada en el PSR?
Falta de acceso a servicios integrales de salud mental para personas entre 26 a 56 años, de Lima Metropolitana de los sectores A, B y C y que presenten síntomas de ansiedad, estrés o depresión el cual les permita recuperarse y sentirse mejor.	Essalud	Atención ambulatoria y especializada de manera gratuita para todos los asegurados mediante vía presencial.	Solo brinda servicios a asegurados y en fechas no cercanas.
	Minsa	Atención ambulatoria de manera gratuita para todos los asegurados mediante vía telefónica o presencial.	Solo brinda servicios a asegurados y en fechas no cercanas.
	Clínicas privadas	Brindar el servicio de psicología y psiquiatría a asegurados particulares y no asegurados.	Solo brinda asesoría psicológica individual.
	Tu mente en línea	Asistencia psicológica y psiquiatra en línea.	Solo brinda asesoría online psicológica individual.
	Mente bonita	Brinda terapias en línea en distintas especialidades.	Solo brinda asesoría online individual.
	Terapify	Ofrece servicios online de psicología a modo de market place.	Solo brinda asesoría online psicológica individual.
	Serenmind	Programas psicológicos autoguiados a un precio asequible a todas las personas	Programa de autoayuda, pero no cuenta con experto en el acompañamiento.
	Yana	Propone asesoría psicológica mediante IA	Solo es chat. No cuenta con el acompañamiento de un experto.
¿Cómo se da la competencia en la industria?	La competencia en la industria de la salud mental está en crecimiento. Actualmente el acceso es reactivo, es decir, no suele haber grandes campañas de publicidad ni guerra de precios.		

Con relación a la amenaza de productos sustitutos, esta es alta, puesto que existen centros de atención de salud mental tales como hospitales (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 inaccesible; por lo que, la principal oportunidad será la de mejorar los canales de atención y brindar terapias grupales. Este comparativo de soluciones en el mercado se abarcó en el punto 2.1.

Como resultado al analizar todas las fuerzas anteriores, se puede indicar que la

rivalidad competitiva es alta ya que existen soluciones similares, pero con poca segmentación y sin un factor diferencial comparable a la solución que se ha planteado. Será conveniente empezar con una inversión importante en marketing seguido del valor añadido a clientes para poder competir. En la revisión de la literatura se encontraron 29 plataformas y/o aplicativos que cumplen con la misma finalidad de ofrecer servicios psicológicos mediante aplicativo/página web. No obstante, tan solo el 6.9% de soluciones está orientado a ofrecer terapias/tratamientos presenciales (Mindgram, España y Atulado, Perú), mientras el 91.1% ofrece terapias/tratamientos virtuales, de donde se identifica que este es el principal patrón de oferta en el mercado, dejando de lado la presencialidad y los atributos que esta oferta puede conllevar. Del mismo modo, tan solo el 6.9% de soluciones ofrecen terapias/tratamientos grupales (The Mighty, Estados Unidos e Insight Timer, Estados Unidos), presentando así una oferta muy escasa de este tipo de servicios.

Por otro lado, es importante mencionar que también se halló que algunas plataformas ofrecen servicios adicionales como coaching, programas de nutrición, *chatbots* para diagnóstico de tratamiento, entre otros; estos parámetros serán analizados en el Capítulo 4.3 (Carácter innovador del producto).

### Capítulo III: Investigación del Usuario

Tomando como base la metodología del *design thinking* y sus herramientas, se han realizado encuestas y entrevistas con el fin de conocer al usuario, empatizar con él, identificar el problema asociado y los puntos críticos negativos que suele experimentar. Con ello se obtendrá en los siguientes capítulos una solución acorde a sus necesidades.

#### 3.1 Perfil del Usuario

Se buscó a través de contactos del equipo de trabajo, referidos que hayan sufrido o sufran de estrés, ansiedad o depresión. El cuestionario consta de 37 preguntas distribuidas en módulos que permitieron conocer al usuario y elaborar el lienzo meta. A continuación, se muestra la guía de preguntas que fue utilizada para las encuestas en la Tabla 3. Al realizar la encuesta (ver Apéndice D), se obtuvieron datos de 29 usuarios, las conclusiones han sido compilados en la Tabla 4, que muestra la tabulación de los resultados.

Esta información permitió identificar los atributos más resaltantes del usuario, y con ello, se planteará una solución enfocada en satisfacer sus necesidades y problemas. Los patrones identificados hacen referencia a usuarios en el rango de edad de 26 a 56 años, de los NSE A, B, y C residentes en Lima Metropolitana y que presenten síntomas de estrés, ansiedad o depresión.

El trabajo suele llenarlos de estrés por la carga laboral que presentan además de tener preocupaciones principales ligados al futuro familiar, salud y economía. La mayoría piensa que la salud mental es importante, pero opinan que el acceso actual es deficiente. Su círculo social es reducido, no obstante, se apoyan en ellos como alternativa para sobre llevar este problema. Además, suelen ser católicos y su núcleo familiar se encuentra comprendido entre dos a cuatro personas siendo su rol en mayoría filial o paternal. El detalle de dicho estudio se observa en la Tabla 4.

Tabla 3

## Encuesta de Exploración

N°	Pregunta	Respuesta	Tipo	Sustento de pregunta
<b>Bic</b>				
1	Por favor, indicar el género con el que se identifica:	Hombre – Mujer – Otro (especifique)	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
2	Seleccione el rango de edad al que pertenece	18-25 años, 26-40 años, 41-56 años, 56-65 años, 66 años a mas	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
3	Seleccione su estado civil	Soltero - Casado/ Conviviente - Divorciado - En una relación	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
4	¿En qué departamento vive actualmente?	(Abierto)	Respuesta abierta	Posible variable segmentación
5	¿En qué distrito vive actualmente?	(Abierto)	Respuesta abierta	Posible variable segmentación
6	¿Qué nivel de estudios tienes?	Universidad completa - Universidad incompleta - Técnico completo - Técnico incompleto - Secundaria completa - Secundaria incompleta - Primaria completa - Primaria incompleta	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
7	¿Cuál es el ingreso promedio del hogar? (Con quien compartes gastos)	A > 7M B <= 7.0M C <= 3.9M D <= 2.5M E <= 1.3M	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
8	¿Te relacionas fácilmente con las personas?	Si/No	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario
9	¿Cuál es tu anhelo o meta?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar el perfil del usuario
<b>Actividades</b>				
10	¿A qué te dedicas?	Estudiante - Trabajador Dependiente - Trabajador Independiente - Sin actividad laboral por el momento	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
11	¿Cuáles son tus hobbies?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar si tiene momentos de relajación
12	¿Qué actividad copa la mayor parte de tu tiempo en el día a día?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar que lo sofoca
13	¿Cuál es la actividad que te genera más estrés?	Estudios - trabajo -familia -salud -economía – Otro (especifique)	Respuesta cerrada	Identificar que lo agobia
14	¿Por qué es estresante?	(abierto)	Respuesta abierta	responde pregunta anterior a detalle
<b>Creencias</b>				
15	¿Qué religión tienes?	católico - cristiano - agnóstico -ateo - otros (especifique)	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
16	¿Cuál son los valores en los que crees?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar el perfil del usuario
17	¿Qué tan importante consideras que es la salud mental?	extremadamente importante -muy importante, -moderadamente importante, - poco importante, -no importante	Respuesta cerrada	Conocer su propensión a la solución planteada
<b>Problema</b>				
18	¿Cuál es tu preocupación principal?	(Abierto)	Respuesta abierta	Cuál es el motivo que hace que presente el problema
19	¿Te dedicas a pensar la mayor parte de tu tiempo en tus preocupaciones, ideas, anhelos?	Sí - No	Respuesta cerrada	Identificar si sufre de ansiedad
20	¿Alguna vez has padecido de depresión, ansiedad o estrés?	Sí - No	Respuesta cerrada	Dimensionamiento de mercado
21	¿Has recurrido a algún tipo de consulta psicológica?	Sí - No	Respuesta cerrada	Dimensionamiento de mercado
22	¿Consideras que es difícil acceder a algún tipo de ayuda profesional en salud mental?	Sí, algunas veces, no lo sé, no	Respuesta cerrada	Identificar preferencias de usuario respecto a la solución
23	Si tuvieses alguna sospecha de padecer una depresión, ansiedad o estrés, ¿qué mecanismo utilizarías para mejorar tu condición?:	Conversar con algún amigo para salir y distraerme - Buscar terapia con un psicólogo de manera presencial pues considero que es más efectiva - Buscar terapia con un psicólogo de manera online pues considero que es efectivo y rápido - Esperar que mejore sin ayuda profesional - Otro (Abierto)	Respuesta cerrada	Identificar preferencias de usuario respecto a la solución
24	En caso requieras atención profesional, qué atributos valorarías del proceso de atención (elige 2 opciones)	Prefiero a un psicólogo de mí mismo género - Prefiero a un psicólogo de mayor edad que yo - Cercanía a mi domicilio - Otro (abierto)	Respuesta cerrada	Identificar preferencias de usuario respecto a la solución
25	¿Consideras que un chatbot como parte del proceso de atención puede ser de ayuda para el diagnóstico o tratamiento de padecimientos como depresión, ansiedad o estrés? ¿Por qué?	Si (Explicar) - No (Explicar)	Respuesta abierta	Identificar preferencias de usuario respecto a la solución
26	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un tratamiento profesional que te ayude a superar un padecimiento de estrés, depresión o ansiedad?	20 – 50 soles, 50 – 70 soles, 70 – 100 soles, 100-150	Respuesta cerrada	Identificar capacidad de inversión de usuario
27	¿Alguna vez participaste en talleres de expresión corporal que incluyan relacionarse con otras personas?	Sí (Explicar) - No (Explicar)	Respuesta abierta	Identificar nivel de involucramiento previo con grupo de personas
28	¿Qué opinas sobre las sesiones grupales y cuál sería su criterio de decisión para acudir a uno?	Sí (Explicar) - No (Explicar)	Respuesta abierta	Identificar preferencias de usuario respecto a la solución
<b>Social</b>				
29	¿Se sentiría cómodo conociendo nuevas personas que puedan atravesar las mismas dificultades que Ud.? ¿por qué?	(Abierto)	Respuesta abierta	Entender si el encuestado está interesado en socializar con más personas
30	¿Cómo es su círculo social?	considero que tengo muchos amigos - considero que tengo un círculo reducido - considero que no tengo amigos	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario
31	¿Qué intereses en común comparten?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar el perfil del usuario
32	¿Con qué frecuencia suele asistir a reuniones sociales?	Muchas veces - algunas veces - ocasionalmente -casi nunca - no suelo asistir	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario
33	la mayoría de sus amigos los conoció por	-trabajo -estudios -barrio -actividades -otros	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario
<b>Familia</b>				
34	¿Cuántos miembros conforman su núcleo familiar?	Vivo solo - De 2 a 4 personas - Mas de 4 personas	Respuesta cerrada	Posible variable segmentación
35	¿Cuál es su rol en la familia?	(Abierto)	Respuesta abierta	Identificar el perfil del usuario
36	¿Sueles compartir tus preocupaciones y problemas con algún miembro de tu familia?	Sí/no	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario
37	¿Sientes que tu familia incrementa tu malestar mental?	Muy de acuerdo -De acuerdo -Neutral -En desacuerdo -Muy en desacuerdo	Respuesta cerrada	Identificar el perfil del usuario

Tabla 4

## Resultados Investigación Usuario

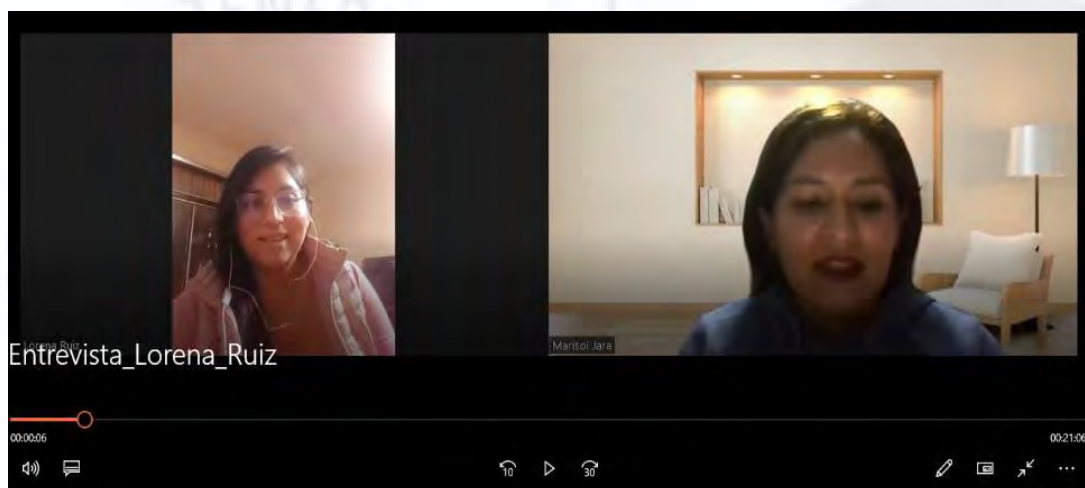
Ítem	Categoría de información	Información más relevante	Patrones de comportamiento
1	Género	Suelen ser del género femenino	El 66% el del género femenino
2	Rango de edades	Presentan edades entre 26 a 40	El 62% se encuentra en el rango de edad de 26 a 40 años
3	Estado Civil	La mayoría es soltero	El 55% tiene estado civil soltero
4	Departamento	Todos son de Lima Metropolitana	El 100% se encuentran en Lima Metropolitana
5	Distrito	Suelen vivir en Lima oeste	El 59% se encuentra en Lima Oeste
6	Nivel de estudios	Los usuarios tienen estudios a nivel técnico o superior universitario	El 93% de la población encuestada tiene estudios a nivel técnico o superior
7	Ingreso promedio del hogar	Los usuarios son de clase A, B, C	El 76% de los usuarios son de clase A, B, C
8	Facilidad de trato con otras personas	Son de facilidad en interactuar socialmente	Solo el 21% identifica tener problemas para relacionarse con otras personas
9	Anhelos o metas	Suelen anhelar su bienestar personal, libertad financiera y bienestar familiar	El 76% tiene anhelos relacionados a bienestar personal, libertad financiera y bienestar familiar
10	Ocupación	La mayoría es trabajador dependiente	El 79% son trabajadores dependientes
11	Hobbies	Suelen tener hobbies afines a ver tv/películas, deportes y viajes	el 28% refiere como hobbies ver TV/Películas, 17% prefieren hacer deporte y 14% viajar
12	Actividad de mayor tiempo	La mayoría dedica la mayor parte de su tiempo a trabajar	El 93% indica dedicar la mayor parte de su tiempo a trabajar
13	Actividad de mayor estrés	Suelen estar estresados por el trabajo	El 55% se siente estresado por el trabajo que realizan
14	Motivo de estrés	Existe una preferencia de estrés por sobrecarga laboral	El 69% indica tener sobrecarga de trabajo y alta presión
15	Religión	La mayor parte es católica	El 76% indica ser católico
16	Valores en los que cree	Los valores en los que cree son la Honestidad/Honradez/Lealtad	El 48% se identifica con los valores de Honestidad/Honradez/Lealtad y 21% se identifica principalmente con el Respeto
17	Importancia salud mental	La gran mayoría indica que es importante la salud mental	El 72% indica que la salud mental es extremadamente importante
18	Preocupación Principal	Sus preocupaciones principales están ligados al futuro familiar, salud, economía	El 76% tiene preocupaciones ligadas al futuro familiar, salud, economía
19	Presencia de pensamientos constantes (preocupaciones, ideas, anhelos) durante el día	Suelen tener pensamientos constantes (preocupaciones, ideas, anhelos) durante el día	El 69% indica tener pensamientos constantes respecto a anhelos y preocupaciones
20	Presencia de estrés, ansiedad o depresión	Todos han sufrido en algún momento estrés, ansiedad, depresión	El 100% han sufrido estrés, ansiedad, depresión
21	Acudió a una consulta psicológica	Suelen buscar ayuda profesional	El 48% busco ayuda profesional
22	Opinión sobre si es difícil acceder a servicios de salud mental	Perciben dificultad de acceso a servicios de salud mental	El 59% indica que a veces se percibe dificultad, el 21% afirma tener dificultad de acceso a servicios
23	Preferencia de actividades en caso de sospecha de depresión, ansiedad o estrés	Buscan ayuda psicológica pero también conversar con amigos	El 38% busca apoyo de psicólogos de manera presencial, 34% conversa con amigos
24	Preferencia Principal de posible tratamiento	Existe preferencia por la cercanía al domicilio, la recomendación y edad del profesional	El 59% prefiere cercanía, recomendación del psicólogo y que sea de mayor edad
25	Confianza en un chatbot para el diagnóstico o tratamiento del problema	Suelen tener desconfianza en ser atendidos por un chatbot ya que consideran que no es empático	El 69% se encuentra en desacuerdo con ser atendidos por un chatbot
26	Preferencia del costo de servicio	Están dispuestos a pagar más de S/50 por el servicio	El 80% expreso su disponibilidad a pagar un monto mayor a S/ 50 soles
27	Participación de talleres de expresión corporal	La mayor parte no ha participado en actividades de expresión corporal	Solo el 24% refiere participación previa en talleres de expresión corporal
28	Predisposición para acudir a una terapia grupal	En su mayoría, si estuviesen dispuestos a participar en terapias grupales	El 45% respondió si y el 14% quizás
29	Comodidad en conocer personas atravesando la misma situación	Existe predisposición en conocer a otras personas atravesando la misma situación	El 62% respondió si y el 14% quizás
30	Círculo Social	La mayoría suele tener un círculo reducido	El 71% indica que su grupo social es reducido
31	Intereses en común	Suelen compartir salidas, mantener los lazos y mismos gustos	el 28% tiene en común las salidas, 24% mantener lazos y valores, 21% mismos gustos
32	Frecuencia de asistencia a eventos sociales	Concurren ocasionalmente a eventos sociales	El 69% indica salir ocasionalmente
33	Medio de generación del círculo social	Suelen conocer a su círculo de amigos por el estudio o trabajo	El 72% indica que conoció a su círculo social a través de actividades educativas o trabajo
34	Cantidad de miembros núcleo familiar	Su núcleo familiar está compuesto entre 2 a 4 personas	El 55% indica compartir el hogar con un mínimo de 2 y máximo de 4 personas
35	Rol en familia	El 86% tiene un Rol filial o paternal	El 48% tiene rol filial/fraternal y el 38% rol parental
36	Compartir preocupaciones / anhelos con la familia	No suelen expresar sus preocupaciones a la familia	El 52% refiere dificultad para expresar sus preocupaciones o anhelos con la familia
37	Sentimiento de incremento del problema por la familia	Algunos sienten que su familia les genera problema	El 38% indica que su familia es el principal generador de problemas

### 3.2 Mapa Experiencia de Usuario

Se generó el mapa experiencia de usuario con la finalidad de entender a mayor detalle los momentos, pensamientos y emociones que el usuario atraviesa. Para ello se recogió las vivencias a mayor profundidad mediante entrevistas a cinco personas los cuales están dentro del perfil identificado. En la Figura 2 y Tabla 5 se registra la evidencia del registro de entrevistas.

#### Figura 2

##### *Registro de Entrevistas*



#### Tabla 5

##### *Enlace de Video*

Tipo	Enlace URL
Enlace de video	<a href="https://youtube.com/playlist?list=PLsukgvbAEkWqSAXsJiOBS_hso8gMkf_Pjh">https://youtube.com/playlist?list=PLsukgvbAEkWqSAXsJiOBS_hso8gMkf_Pjh</a>

Al inicio se buscó empatizar con el entrevistado realizando preguntas relacionadas al mapa de empatía y luego de comprender, logren pensar y colocarse en el momento exacto de la dolencia, el cual es la experiencia de sentir estrés, depresión o ansiedad en un día típico.

Los entrevistados indicaron que previamente suelen tener pensamientos sobre las cuentas de deuda además de sentir que el trabajo les sobre carga y exige en demasía (actividad que ocupa su mayor parte de tiempo) entrando a la fase “durante” en donde suelen sentir que los demás no son eficientes, mandan todo al “demonio” y se auto castigan pensando que no son buenos en lo que hacen. Más adelante entran a la fase “después” por lo que suelen tomar un respiro, logrando concentrarse nuevamente en sus actividades y continuar. Si algo los molesta por más tiempo suelen refugiarse en sus amigos, hobbies y buscar algún tipo de ayuda psicológica pero no llevan un tratamiento formal y constante y vuelven a caer en el círculo. Se muestra el mapa de experiencia de usuario en la Figura 4.

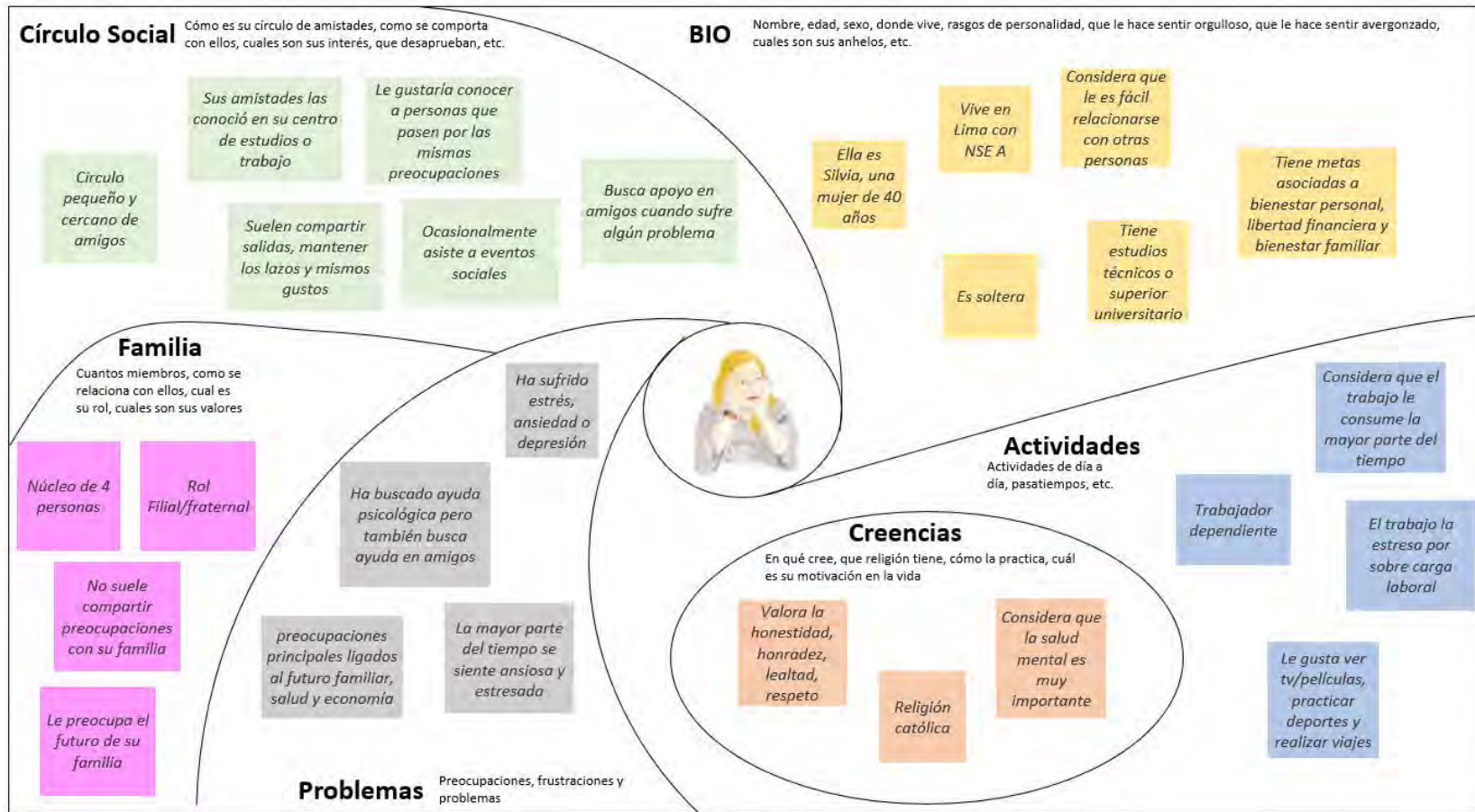
### **3.3 Identificación de la Necesidad a Resolver para el Usuario**

Luego de analizar los puntos positivos y negativos del mapa de experiencia se identificaron dos puntos negativos: “Quiero mandar todo al demonio”, “Me castigo pensando que soy buena para nada”. Estos puntos están relacionados a una necesidad latente el cual es optimizar el acceso a la solución, que le permita mejorar su estado de ánimo de manera continua y relacionarse con personas afines a ello. Para llegar a esa necesidad latente, se identificaron las necesidades a resolver para el usuario, estableciéndose una jerarquía de necesidades agrupados en tres categorías: primarias, secundarias y latentes (ver Tabla 6). La primera está relacionada en cubrir las consideraciones básicas que espera recibir el usuario. Las secundarias involucran los beneficios adicionales y las latentes buscan identificar oportunidades no percibidas por él mismo. Con ello se lograría fidelizar y establecer dependencia en el uso de la solución.

La concepción de la solución que se realizará en el siguiente capítulo estará enfocada en atacar estos puntos negativos identificados y las necesidades encontradas, en este sentido, el servicio planteado deberá estar siempre disponible y que le permita de manera continua manejar sus malestares ya sea grupal o individualmente.

**Figura 3**

*Lienzo Meta Usuario*





**Tabla 6***Clasificación de las Necesidades del Usuario*

Necesidades primarias	Necesidades secundarias	Necesidades latentes
<p>Mejorar experiencia en el trabajo ya que pasa la mayor parte de su tiempo en ello</p> <p>Enfocarse en el presente. Pensar en el futuro constantemente le frustra</p> <p>Mejorar la gestión del tiempo por el poco lapso de descanso en su rutina.</p> <p>Actividades para su distracción y que mejoren su estado de ánimo.</p> <p>Evitar el agotamiento mental y estrés en sus labores diarias.</p> <p>Identificar si presentan algún problema o malestar psicológico.</p>	<p>Costo del servicio entre S/50 y S/100</p>	<p>Acceso a una solución que le permita mejorar su estado de ánimo de manera continua y relacionarse con personas afines a ello.</p>

## Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En el presente capítulo se detallan los pasos seguidos bajo la metodología ágil, desde la formulación de las posibles soluciones, testeo y mejora de prototipos hasta la presentación de la propuesta de valor y el producto mínimo viable (MVP).

### 4.1 Concepción del Producto o Servicio

Para la concepción de la solución planteada se utilizaron técnicas diversas como: lienzo 6x6, matriz costo impacto, lienzo blanco de relevancia; entre otras.

#### 4.1.1 Lienzo 6x6

Para el lienzo 6x6 el equipo se juntó para identificar las principales necesidades (ver Figura 5), luego se generaron una serie de ideas de las cuales se plasmaron cuatro propuestas por cada necesidad, de las cuales, finalmente se seleccionó una propuesta, siendo las siguientes propuestas las finalistas:

- Ofrecer un programa de *coaching* el cual le ayudaría en el desarrollo personal.
- Tratamiento de control de ansiedad mediante psicología (virtual o físico).
- Crear un servicio que genere rutinas de relajación para los usuarios en base a necesidades y preocupaciones.
- Generar sesiones de terapia grupal (virtual o físico) mediante aplicativo móvil.
- Rutina de cambio de hábitos alimenticios que generen agotamiento o un mal funcionamiento del organismo.
- Implementar un *chatbot* que realice un prediagnóstico, acompañe y luego derive a psicología online en casos más complejos.

#### 4.1.2 Matriz Costo-Impacto

Se realizó la matriz de *quick wins*, donde se evaluó la complejidad de la acción en relación con el impacto, en donde se determinó que las propuestas relacionadas a psicología

online y terapias grupales son las que presentan mayor relevancia, tal como lo muestra la matriz en el Apéndice F.

**Figura 5**

*Lienzo 6x6*

Objetivo: Generar un servicio que le permita a Silvia mejorar su estado de ánimo de manera continua y relacionarse con personas afines a ello.		Necesidades: 1. Silvia necesita mejorar su experiencia en el trabajo porque pasa la mayor parte dedicada a ello. 2. Silvia necesita enfocarse en el presente porque pensar todo el tiempo en su futuro la frustra. 3. Silvia necesita tener un mejor manejo de sus tiempos porque tiene poco tiempo para descansar. 4. Silvia necesita distraerse y dedicarse a actividades que mejoren su estado de ánimo. 5. Silvia necesita evitar el agotamiento mental y estrés en sus labores diarias. 6. Silvia necesita identificar si tiene algún problema o malestar psicológico.			
1 ¿Cómo podríamos mejorar la experiencia de Silvia en el trabajo ya que dedica gran parte de su tiempo en ello?	2 ¿Cómo podríamos hacer para enfocar a Silvia nuevamente en su presente?	3 ¿Cómo podríamos hacer para que Silvia tenga un mejor control de sus tiempos y los aproveche en descansar?	4 ¿Cómo podríamos generar actividades o distracciones a Silvia que mejoren su estado de ánimo?	5 ¿Cómo podríamos evitar el agotamiento mental y estrés en el día a día de Silvia?	6 ¿Cómo podríamos ayudar a identificar algún problema psicológico de Silvia?
Crear un servicio que le permita hacer ejercicios relajantes en el trabajo	Crear un servicio de audiolibros con técnicas para enfoque en el presente	Ofrecer servicios para establecer horarios eficaces tipo pomodoro, técnica de prioridades	Generar sesiones de terapia grupal (virtual o presencial) mediante aplicativo móvil	Ofrecer talleres de manejo de estrés y relajación mental	Implementar un chatbot que realice un pre-diagnóstico, acompañe y luego derive a psicología online en casos más complejos
Ofrecer un programa de coaching mediante videos pre grabados para el desarrollo personal	Generar ejercicios prácticos de percepción del entorno como mindfulness, respiración y consciencia	Servicio de acompañamiento y seguimiento para el establecimiento de rutinas diarias	Generar rutina de ejercicios aeróbicos que permitan canalizar energías y mejoren el estado de ánimo	Ayudar a interiorizar el coaching para el desarrollo personal	Psicólogos online que realicen diagnósticos especializados
Ofrecer sesiones y prácticas en temas de desarrollo personal: liderazgo, oratoria, técnicas de improvisación.	Impartir sesiones de filosofía existencialista y ayudarlo en el juzgamiento racional de sus expectativas y metas	Establecer llamadas de bots recordando el horario en que inicia la hora de descansar e implementar mediante chatbots pasos para conciliar el sueño	Exponerse a situaciones donde surjan emociones positivas (Cine, series, teatro o cafés con amigos)	Rutina de cambio de hábitos alimenticios que generen agotamiento o un mal funcionamiento del organismo	Ofrecer seguros especializados para problemas de salud mental
Ayudarlo a identificar si desea mantenerse en ese trabajo o buscar uno nuevo mediante coaching	Tratamiento de control de ansiedad mediante psicología (virtual o presencial)	Crear un servicio que genere rutinas de relajación para los usuarios en base a necesidades y preocupaciones	Generar un servicio que junte a Silvia con otras personas de igual condición para realizar actividades distractores	Priorizar horas de descanso acompañado de una rutina que permita el descanso optimo (ejemplo: iluminación, temperatura, otros)	Crear un servicio de bots de seguimiento de estado de animo en base a evaluación de las diferentes areas de vida: laboral, hobbies, familia, relaciones, profesional y que proporcione planes de acción para mejorar
					
Ofrecer un programa de coaching mediante videos pre grabados para el desarrollo personal	Tratamiento de control de ansiedad mediante psicología (virtual o presencial)	Crear un servicio que genere rutinas de relajación para los usuarios en base a necesidades y preocupaciones	Generar sesiones de terapia grupal (virtual o presencial) mediante aplicativo móvil	Rutina de cambio de hábitos alimenticios que generen agotamiento o un mal funcionamiento del organismo	Implementar un chatbot que realice un pre-diagnóstico, acompañe y luego derive a psicología online en casos más complejos

Posteriormente, se realizó la matriz de costo/impacto para determinar la propuesta que podría resolver el problema con el menor esfuerzo. Resultando así, que las propuestas: (a) Generar sesiones de terapia grupal mediante aplicativo móvil, y (b) tratamiento de control de ansiedad mediante psicología online son las que presentan mayor impacto a menor costo. La matriz costo-impacto se muestra en el Apéndice I del presente documento.

#### **4.1.3 Lienzo Blanco de Relevancia**

Para realizar el lienzo blanco de relevancia se elaboró un prototipo de la solución planteada en base a los puntos detectados con la matriz de costo impacto. Para la elaboración del prototipo, durante el primer sprint, se realizó un *storyboard* dibujado a mano con las ideas de los miembros del equipo de trabajo. Posteriormente, en el segundo sprint, se llevó el diseño a la aplicación *Marvel App* con la cual los usuarios pueden interactuar usando el prototipo en la web o teléfono celular. Adicionalmente, en el desarrollo del tercer sprint, se elaboraron vídeos de los flujos correctos para mostrárselos a los usuarios luego de que tuviesen su interacción con el prototipo. Posterior a contar con el prototipo, durante el cuarto sprint, se contactó con los mismos usuarios que fueron abordados para la elaboración del perfil de usuarios.

Durante este sprint, en la primera iteración (ver Figura 6), se obtuvo el primer lienzo blanco (ver Figura 7), del cual se mejoró sobre el prototipo: comunicación directa y atenta, se cambió los colores blancos de las letras para que no se confundan con el fondo, clarificar donde aparecerán los costos de los servicios y el menú y perfil de usuario.

En el quinto sprint, se realizaron cambios en base al primer lienzo elaborado el lienzo 6x6 y se realizó una segunda versión del prototipo. Al finalizar esta actividad, se volvió a contactar con los usuarios como segunda iteración (ver Figura 8) y con sus *insights* se elaboró un segundo lienzo blanco de relevancia. Es en esta etapa que se confirma con los usuarios el

nombre elegido para la aplicación: NUNA (alma en quechua), que será referenciado en este documento.

## Figura 6

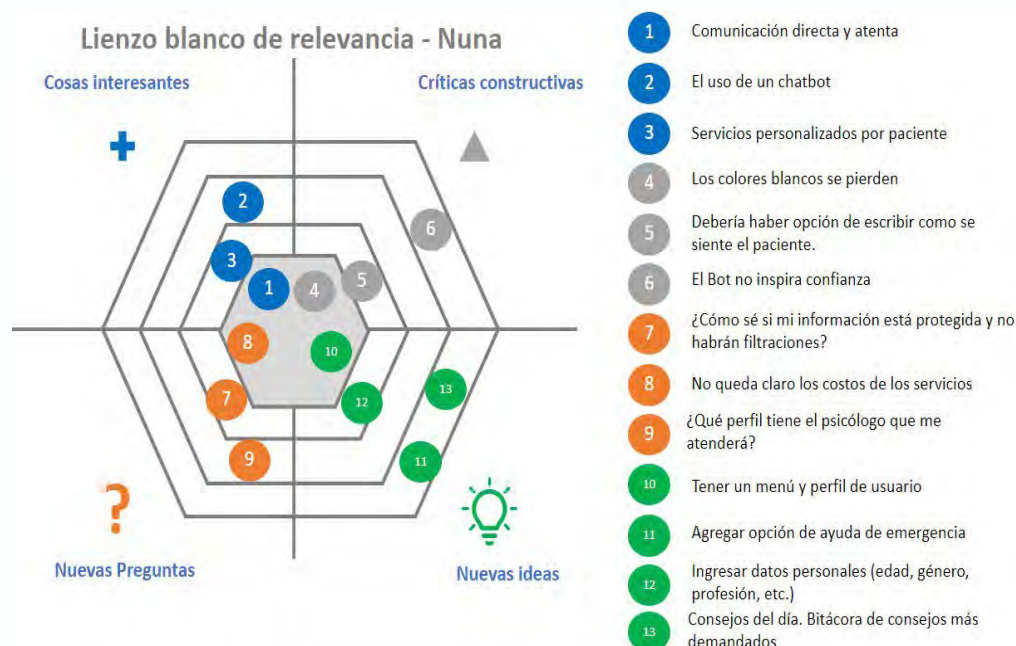
### Primera Iteración de Prototipo



*Nota.* Hecho a través de Google Forms acompañando a usuarios.

## Figura 7

### Primera Versión de Lienzo Blanco



## Figura 8

### Segunda Iteración de Prototipo



Respecto al último lienzo blanco obtenido se priorizará para el MVP (ver Figura 9): énfasis en la terapia de grupo, se indicará el perfil del psicólogo, se ampliará el detalle de precios, se mostrará la cantidad de personas en el grupo, así como los temas y horarios de las terapias. Con relación a los puntos mapeados en los lienzos blancos de relevancia realizados, estos se encuentran en el *backlog* de la iniciativa y serán trabajados en posteriores sprints para seguir agregando valor a la propuesta.

## Figura 9

### Segunda Versión de Lienzo Blanco



## 4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para la elaboración del presente trabajo de investigación el equipo realizó coordinaciones virtuales mediante herramientas como Zoom, Google Meet, Microsoft Teams y otros; dado que, los integrantes se encontraban en diferentes ubicaciones geográficas en Perú. El equipo trabajó para definir el impacto social a lograr y hacer un análisis de mercado de las soluciones ya planteadas que buscan resolverlo. Asimismo, se buscó conocer las características de los usuarios que se verán beneficiados, para lo cual se utilizaron el pensamiento visual, abductivo y creativo; así como, las herramientas lienzo de meta usuario y mapa de experiencia. Con el levantamiento de información realizado, se procedió a idear una solución de negocio que fuese rentable y atacase el problema social relevante.

Para la elaboración de la propuesta de la solución, se hizo uso de diferentes herramientas, la primera fue la realización del lienzo 6x6; para la cual, los miembros del grupo plantearon sus ideas de forma paralela en archivos Excel en línea y se hicieron discusiones para ir seleccionando las ideas finales. Se complementó el lienzo con herramientas como el 4x4x4 y la técnica de los sombreros.

Una vez se tuvo el lienzo 6x6 listo y con ello las ideas principales para la solución seleccionadas, se elaboró la matriz de costo impacto. Con el resultado del uso de esta herramienta se determinó que se usaría una aplicación móvil con la cual se incentivaría el uso de terapias grupales y dejando como alternativa adicional las sesiones individuales.

Posteriormente, se empezó a trabajar en sprints para generar el prototipo de la solución planteada con las herramientas anteriormente mencionadas. Mediante el *feedback* de los usuarios se generaron lienzos blancos de relevancia, con los cuales, se hicieron mejoras al prototipo. Al realizar este proceso, se tuvo dos iteraciones con los usuarios y se generaron tres versiones del prototipo. Como consideración, quedaron puntos de mejora que están listados en el backlog del equipo.

### 4.3 Carácter Innovador del Producto o Servicio

La propuesta presentada plantea ser un canal de tratamiento de personas con problemas psicológicos. En dicho sentido, en la revisión de la literatura se encontraron 29 plataformas y/o aplicativos que cumplen con la misma finalidad. No obstante, se realizó un análisis comparativo sobre los detalles funcionales que ofrece cada propuesta, evaluando así si ofrecen alguno de los siguientes atributos: Terapia psicológica individual (1), terapia psicológica grupal (2), coaching (3), nutrición/actividad física (4) y *chatbot* para diagnóstico/tratamiento (5). Adicionalmente, de las 29 plataformas encontradas el 82.8% ofrece servicios de terapia psicológica individual, el 58.6% ofrece coaching, el 41.4% ofrece servicios de nutrición y actividad física, el 31.0% ofrece un *chatbot* para diagnosticar o tratar la enfermedad, y el 6.9% ofrece terapias psicológicas grupales (ver Apéndice G).

Por otro lado, se revisó las patentes registradas que pueden acercarse a solucionar el problema, de donde se hallaron seis patentes, tres (50%) consisten en plataformas de que ofrecen terapias remotas mediante aplicativo, dos (33.3%) consisten en búsqueda de psicólogos mediante directorio online, y una (16.6%) consiste en mejorar la calidad de sueño y reducción de estrés mediante dispositivos electrónicos (ver Apéndice H).

Si bien existen esfuerzos en generar tratamientos psicológicos en plataformas digitales, además de enlazar a psicólogos con pacientes, no se evidenció que exista un foco especial en el campo de terapias grupales, siendo así que, solo dos aplicaciones disponen de la funcionalidad de ofrecer terapias grupales (ambas plataformas radican en Estados Unidos). Del mismo modo, la revisión de patentes demostró que no se hallaron casos de estudio que demuestren invenciones en plataformas de desarrollo de terapias grupales.

Los servicios brindados se encontrarán en una aplicación que organizará y facilitará el uso, con el uso de *chatbots*, contenido *freemium* y servicios complementarios, calificación de los servicios recibidos por otros usuarios y ofrecimiento del servicio en base a la ubicación

más conveniente. Estos servicios y beneficios son ofrecidos por competidores, como se expuso anteriormente en la descripción de mercado y el análisis competitivo detallado anteriormente en este documento. Sin embargo, el factor de innovación de la propuesta de este proyecto radica en la oferta de terapias grupales como alternativa disruptiva a las terapias tradicionales online que existen en el mercado. Se contará con posibilidad de tener terapias grupales de forma virtual, así como de forma presencial. Asimismo, se puede complementar con terapia individual personalizada de ser el caso, tanto online como presencial a preferencia del usuario.

#### **4.4 Propuesta de Valor**

El lienzo Propuesta de valor muestra la propuesta de valor y las necesidades del cliente, realizando un encaje entre los beneficios que ofrece la propuesta de solución con las necesidades del cliente, los dolores con los aliviadores de dolor propuestos y aquellos atributos que generan beneficios con los aspectos de la solución que las generan.

A través de entrevistas y encuestas a los usuarios potenciales, se ha detectado que, si bien existen opciones de atención en salud mental, estas no han sido difundidas y no son muy conocidas, evidenciando que existe la oportunidad de generar estrategias focalizadas de marketing digital para capturar el mercado potencial.

Para detectar los beneficios, trabajos y dolores de la propuesta de solución, se realizó un prototipo que fue entregado a los clientes potenciales para obtener sus apreciaciones al interactuar con la solución, con ello, se ha generado el encaje para el lienzo propuesta de valor. Los beneficios o atributos más valorados por el usuario:

1. La disponibilidad de usar canales digitales en la atención profesional.
2. Tener acceso a un servicio integral a otros miembros de la familia.
3. Contar con acceso a interactuar con otras personas que tengan el mismo padecimiento y que puedan ser afines para compartir experiencias.

4. Tener opción a seleccionar la atención en cualquier horario.

Para lograr ello, se han determinado los creadores de beneficios que permitirán satisfacer al usuario:

1. Generar un servicio de atención híbrido (digital y presencial) permitiendo incluso a llegar a entregar digitalmente el 100% del proceso desde la agenda de cita, pago y atención.
2. La aplicación debe tener la capacidad de brindar un servicio integral a otros miembros de la familia con el mismo padecimiento, facilitando la consolidación del grupo familiar.
3. Se brindará la elección por preferencia para elegir las atenciones individuales y grupales, donde por afinidad e intereses, se puedan agrupar y generar espacios de intercambio que contribuyan a la mejora del usuario.
4. Se pondrá a disposición los servicios para agendar la atención en cualquier horario, adaptándose a los tiempos del usuario, facilitando la continuidad del tratamiento.

Respecto a los servicios que podrían generar mayor trabajo al usuario:

1. Se entregan muchos servicios y no sabe cuál es el ideal para el usuario, o por lo menos, es difícil detectarlo.
2. Los servicios profesionales en su mayoría son presenciales y podrían estar lejos del lugar de residencia, lo que dificulta la atención y su permanencia en el servicio.
3. Los usuarios buscan recomendaciones para sentir confianza en la atención profesional elegida.
4. Crear grupos afines que le permitan compartir sus experiencias y sentirse comprendidos y alentados a mejorar.

Para mejorar el servicio entregado, se proponen un incremento de los atributos

ofrecidos:

1. Mostrar los servicios disponibles siempre a través de la asistencia de un profesional psicólogo calificado, estos servicios se adaptan a las diversas demandas del usuario: digitales, presenciales, grupales, individuales, terapias o actividades recreacionales, de tal manera que cuente con una hoja de ruta del proceso de atención.
2. Para atenciones presenciales, se entregarán ubicaciones más cercanas al usuario para facilitar el proceso de atención, y si estas siguen pareciendo lejana al usuario, se puede optar por la atención digital.
3. Los usuarios podrán recomendar los servicios obteniendo descuentos para futuras atenciones, y a su vez, ayudará a los usuarios potenciales a decidir por la propuesta ofrecida.
4. Se entregarán opciones de atenciones, donde por afinidad e intereses, se puedan agrupar y generar espacios de intercambio que contribuyan a la mejora del usuario.

Por otro lado, se detectaron los dolores del cliente:

1. Se sienten incomprendidos, y que no pueden controlar su entorno, lo que genera un incremento de los padecimientos como estrés, ansiedad o depresión.
2. No conocen todos los servicios a los que puede disponer, por ende, no pueden identificar la mejor opción.
3. Desconocimiento de tiempo de tratamiento que deben seguir
4. Los usuarios cuentan con poco tiempo disponible, dado que tienen muchas actividades a realizar en el día.
5. Los altos costos de atención profesional presencial.
6. El prototipo entregado tiene oportunidades de mejora en *look & feel* para la aplicación final.

Se definieron aliviadores de dolor para mejorar la experiencia del usuario:

En conclusión, se requiere que la propuesta de solución brinde facilidades de horarios para agendar los servicios, que se entregue un servicio versátil que conjugue un esquema híbrido entre presencialidad y digitalidad, generación de sesiones grupales a elección y costos dentro del rango preferido. Es importante mencionar, que algunos puntos mencionados se encuentran en *backlog* para ser añadidos luego de lanzar el MVP. Incorporar todos los elementos generarán mayor permanencia del usuario y la culminación del tratamiento propuesto, el lienzo se muestra en el Apéndice I.

#### **4.5 Producto Mínimo Viable (MVP)**

Como resultado del primer diseño y de las dos iteraciones realizadas para elaborar el lienzo blanco de relevancia, se obtuvieron tres versiones del prototipo de NUNA en Marvel App. La primera versión (ver Figura 11) se obtuvo luego de realizar el storyboard (ver Figura 10), esta versión se enfocaba en obtener un prediagnóstico del usuario mediante un *chatbot* que funcionase mediante inteligencia artificial y *machine learning*, con el cual se ofrecían servicios personalizados de forma virtual únicamente.

1. Las terapias específicas por padecimiento buscan mejorar la sensación de poca comprensión o la ansiedad al entorno.
2. Se informará, con lenguaje claro y sencillo, los servicios ofrecidos y cuáles son los objetivos de cada uno, de tal manera que se comprenda la importancia de recibir el tratamiento.
3. Cronograma/ hoja de ruta de sesiones propuestas y el periodo de tiempo estimado según diagnóstico de psicólogo a cargo.
4. Se pondrá a disposición los servicios para agendar la atención en cualquier horario, adaptándose a los tiempos del usuario, facilitando la continuidad del tratamiento.
5. Los costos serán asequibles al usuario, esto de acuerdo con la información recogida

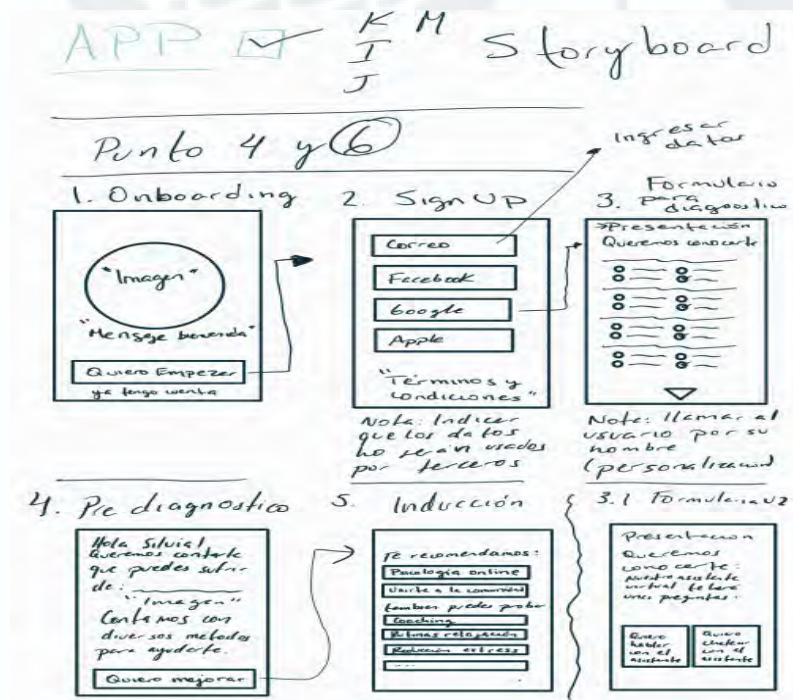
desde las entrevistas, en específico la pregunta N° 26 donde el 80% de los encuestados refirieron que estarían dispuesto a pagar aproximadamente S/50 soles por sesión, pudiendo elegir servicios más costosos (presenciales/individuales) a más económicos (digitales/grupales) a elección del usuario.

6. Se generará una nueva propuesta de *look & feel* en base a los colores preferidos por los entrevistados (blanco, beige, verde).

Sin embargo, durante la primera iteración se descubrió que los usuarios no confiaban en el diagnóstico solo de un *chatbot* y preferían realizarlo también con un psicólogo. Además, se incluyó la terapia grupal en la aplicación como diferenciador del mercado, habiendo determinado que los usuarios lo encontraban valioso, junto a servicios presenciales y virtuales. Con los cambios anteriormente mencionados, se generó la segunda versión del prototipo (ver Figura 12).

**Figura 10**

Storyboard



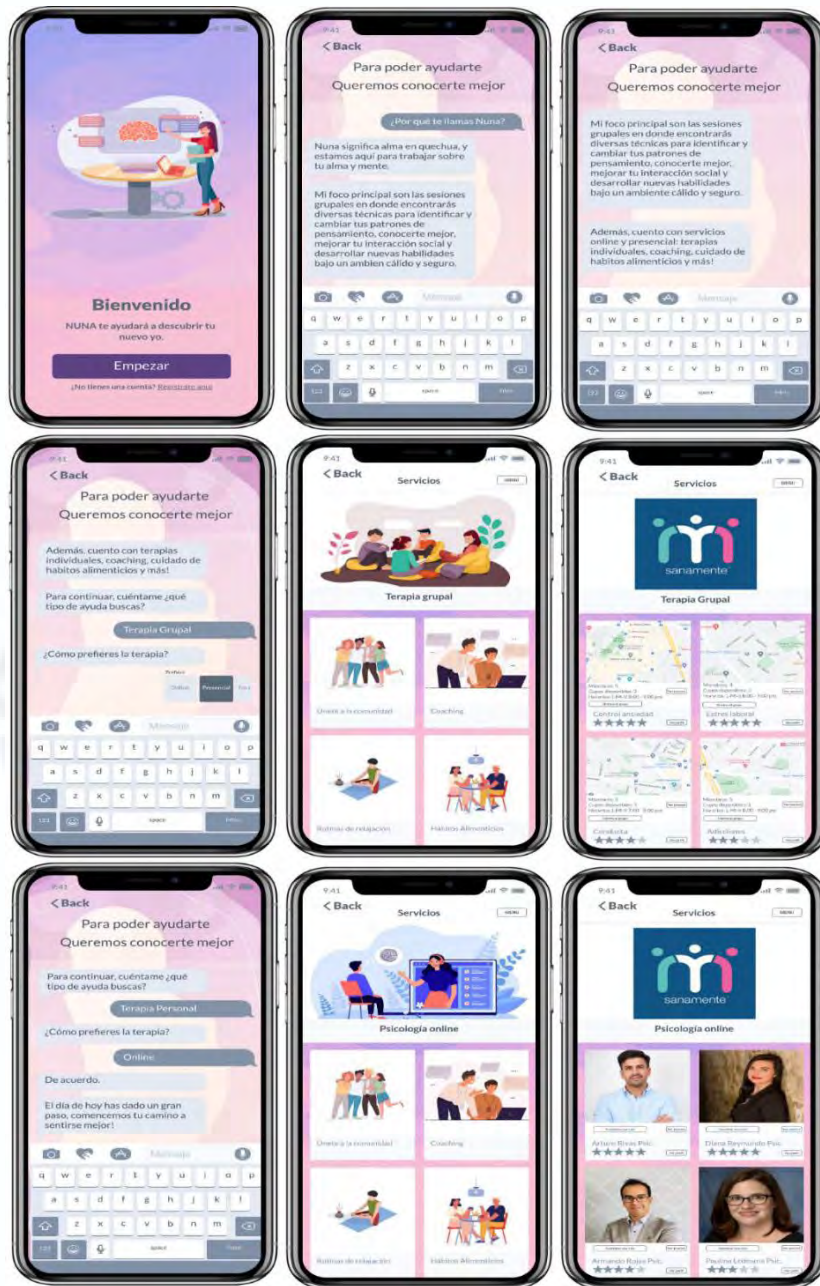
Nota. El dibujo se realizó en una Tablet para aprovechar las facilidades que brinda.

**Figura 11***Primera Versión de Prototipo***Figura 12***Segunda Versión de Prototipo*

Luego de tener la segunda versión del prototipo de NUNA, se realizó la segunda iteración con usuarios y con este levantamiento de información se realizó la segunda versión del lienzo blanco. Para la tercera versión (ver Figura 13) del prototipo de NUNA determinó que era necesario mostrar más información sobre los servicios y por ello se ha priorizado: énfasis en la terapia de grupo, detallar opciones de precios, indicar el perfil del psicólogo, mostrar la cantidad de personas en el grupo, así como los temas y horarios de las terapias.

Figura 13

## Tercera Versión de Prototipo



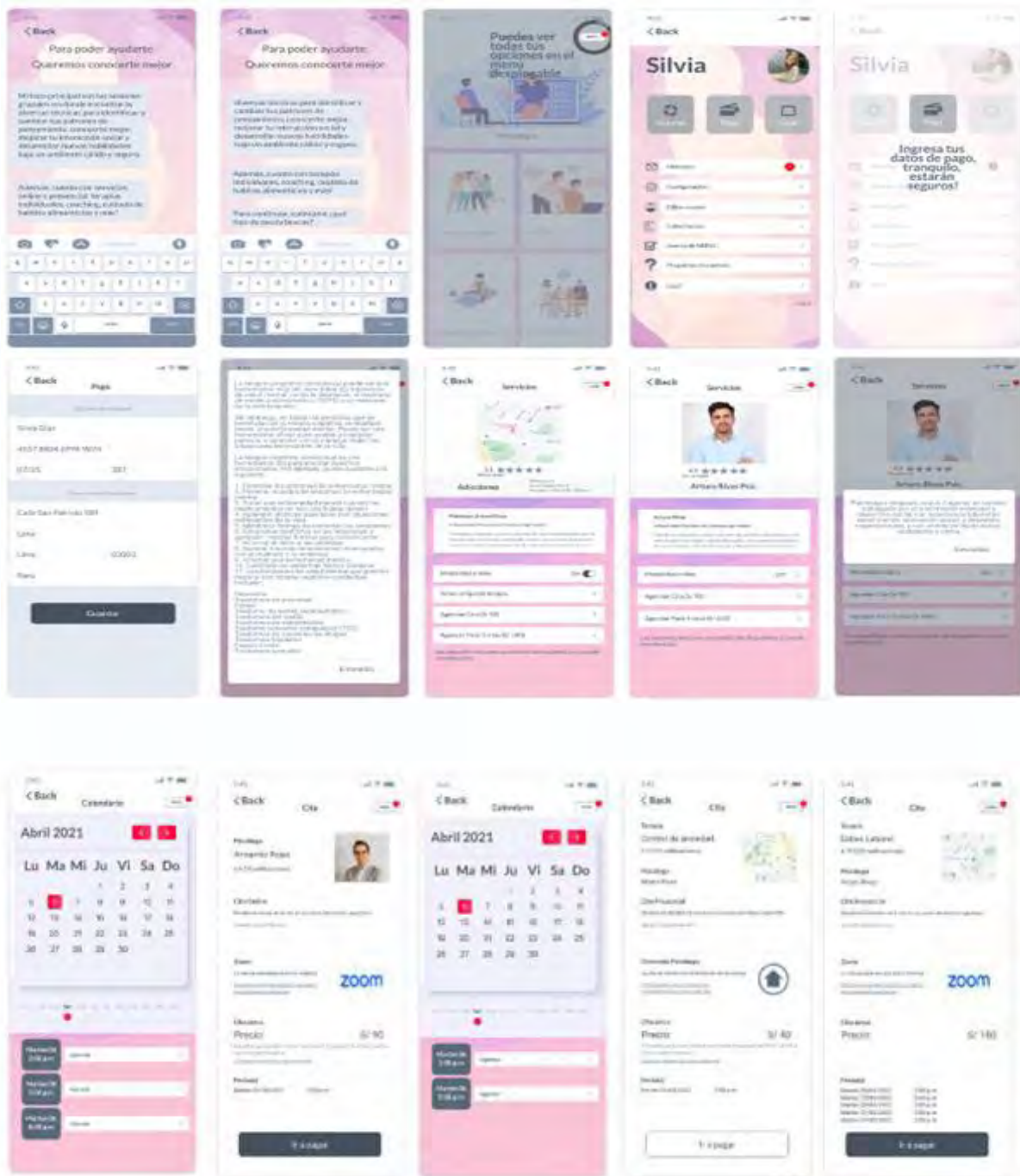
En la última iteración del prototipo (MVP) (ver Figura 14 y Tabla 7) se añadieron más flujos de conversación para los diversos tipos de servicios ofrecidos: proceso de *onboarding* para aprender a utilizar el app, un menú/perfil para el usuario, agendamiento efectivo (terapia personal u online y presencial o virtual), información de los psicólogos (experiencia y calificación) e información grupos de terapia (detalle problema tratado, cantidad de personas

y calificación), ingreso de datos de pago (detalle de tarjeta y dirección de facturación).

Asimismo, se cuenta con un calendario y sugerencias de fechas disponibles, resumen del servicio contratado para llegar a hacer el pago por sesión o pack de sesiones y confirmación por correo del correcto agendamiento.

Figura 14

MVP



**Tabla 7***Enlace de Prototipo MVP*

Tipo	Enlace URL
Enlace de prototipo	<a href="https://marvelapp.com/prototype/dffc791/screen/86913535">https://marvelapp.com/prototype/dffc791/screen/86913535</a>

*Nota.* Los enlaces tienen acceso libre.



## Capítulo V: Modelo de Negocio

En este capítulo final se presentará el modelo de negocio propuesto mediante el B Canvas Business Model y posteriormente se sustentará su viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad social.

### 5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Para la generación del lienzo del modelo de negocio se utilizó el método del B Canvas Business Model con el cual se explicará cómo la empresa creará, entregará y captará valor, teniendo en cuenta los aspectos sociales además de los económicos (ver Figura 15). Mediante los siguientes doce módulos básicos se sustentará la consistencia del modelo de negocio propuesto.

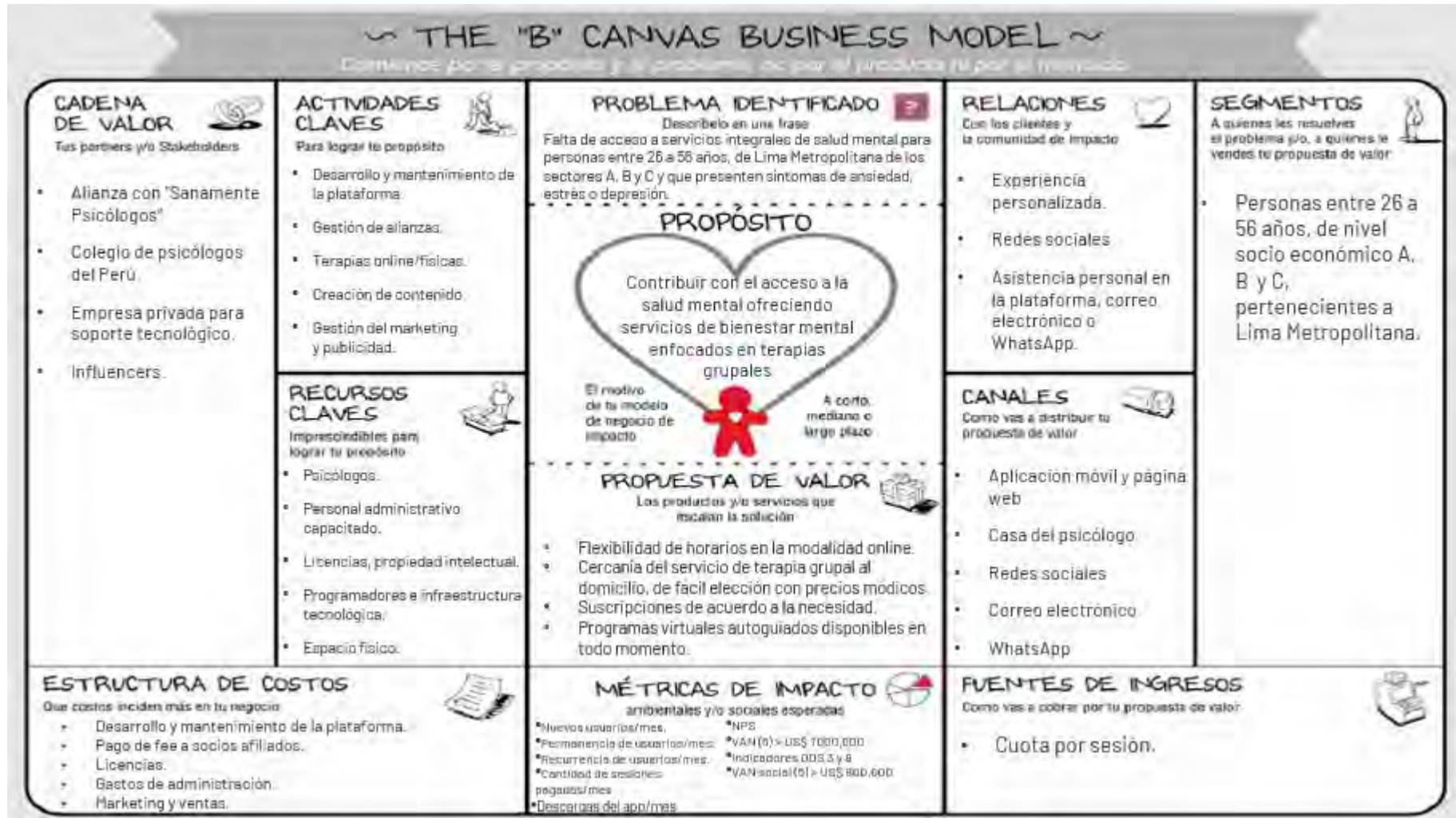
En primera instancia, se ha identificado el problema social relevante el cual es la falta de acceso a servicios integrales de salud mental para personas entre 26 a 56 años, de Lima Metropolitana de los sectores A, B y C y que presenten síntomas de ansiedad, estrés o depresión el cual les permita recuperarse y sentirse mejor y con ello se visualiza y desarrolla el propósito principal el cual es contribuir con el acceso a la salud mental ofreciendo servicios de bienestar mental enfocados en terapias grupales. Este propósito servirá de guía en el largo plazo para mantener la propuesta.

Una vez definidos el problema y propósito, se planteó la siguiente propuesta de valor, el cual es ofrecer mediante un aplicativo móvil y página web servicios de psicología grupal (terapia cognitivo conductual) de forma virtual o cerca al domicilio, siendo esta de fácil acceso, con precios y suscripciones de acuerdo con la necesidad. Adicionalmente, se brindarán servicios complementarios como terapias individuales, *coaching*, rutinas de relajación y la creación de una comunidad para que la experiencia pueda ser compartida y estén disponibles en todo momento.

Por consiguiente, como se indicó inicialmente, el segmento de clientes identificado

Figura 15

The “B” Canvas Business Model



con el PSR son las personas entre 26 a 56 años, de nivel socio económico A, B y C, residentes de Lima Metropolitana que presenten problemas de salud mental ligados a la ansiedad, estrés o depresión. De modo que los canales adecuados para este segmento serán el aplicativo móvil, como medio principal, por el cual se mantendrá informados a los usuarios con la actualización de los servicios y beneficios, y como segundo medio será una página web.

El siguiente medio de contacto serán las casas de los psicólogos asociados los cuales brindarán los servicios presenciales de terapias grupales o individuales. Por otro lado, se tendrá a las redes sociales como medios de difusión, promoción y captación y para el servicio de post venta se utilizará el app, correo electrónico y WhatsApp.

La relación con los clientes será a través del app y página web en donde se buscará fortalecer la confianza y seguridad. Se les brindará una experiencia personalizada, la cual será nutrida a través de encuestas de satisfacción y resolución de dudas y reclamos; para su captación y retención se utilizarán principalmente las redes sociales.

En cuanto a las fuentes de ingresos estarán basadas en suscripciones según la necesidad del cliente. Las suscripciones serán *freemium*; por lo que, al empezar el uso se ofrecerán sesiones gratuitas para luego ofrecer paquetes según la necesidad y temporalidad de la terapia. Posteriormente se espera contar con ingresos adicionales por publicidad de terceros a medida que la solución sea más reconocida.

Respecto a los recursos clave estos serán los psicólogos anexos otorgados por el principal aliado: “Sanamente”, cuyos psicólogos deberán cumplir con exigencias acorde lo pactado y contar con espacios para el otorgamiento del servicio presencial. Por otro lado, se cuenta con el personal administrativo, el cual tendrá la función principal de mantener operativo el proyecto. Asimismo, se necesitará contar con licencias y permisos de propiedad intelectual respecto a programas basados en videos para las rutinas de relajación y *coaching*.

Se contará con programadores tercerizados y servicios de infraestructura tecnológica para el adecuado funcionamiento del aplicativo móvil.

Dentro de las actividades clave para que el modelo de negocio funcione se tiene el desarrollo y mantenimiento del aplicativo móvil y página web, los cuales serán vitales para la entrega del servicio. Sobre todo, dado que en el aplicativo móvil contará con un *chatbot*, el cual será guía para una mejor experiencia del cliente.

Por otro lado, será importante el manejo y gestión de alianzas ya que la empresa “Sanamente” será la proveedora de los psicólogos clínicos que a la vez deberán cumplir con los filtros solicitados. También será clave la cantidad y calidad de las terapias ofrecidas las cuales serán bajo el enfoque cognitivo conductual además de la creación de contenido para los servicios complementarios de coaching, rutinas de relajación y reducción de estrés. Por otro lado, es muy importante contar con una buena gestión del marketing y publicidad para dar a conocer el servicio, captación y retención de clientes y recordación de marca.

Los principales socios claves serán: “Sanamente” el principal proveedor de psicólogos, el colegio de psicólogos del Perú para la corroboración de información, una empresa privada especializada en aplicativos móviles el cual garantizará el buen desempeño de la herramienta e *influencers* con gran cantidad de seguidores para una mayor penetración en el segmento indicado.

Para la estructura de costos está considerado el desarrollo y mantenimiento de la plataforma el cual será brindado por un tercero, el pago de fee a las empresas afiliadas como “Sanamente” y la empresa brindadora de servicios tecnológicos. Las licencias por videos y programas complementarios, los gastos en personal administrativo que mantendrán el correcto funcionamiento del proyecto y los costos por marketing y ventas para la difusión de los servicios y recordación de marca.

Asimismo, todo el modelo de negocio se engrana en las métricas de impacto los

cuales están ligados al negocio y al impacto social. Por ello se han establecido los siguientes puntos para poder medirlos: Nuevos usuarios/mes, permanencia de usuarios/mes, recurrencia de usuarios/mes, cantidad de sesiones pagadas/mes, descargas de la app/mes, NPS, VAN (5) > US\$ 1'000,000, los indicadores de la ODS 3 y 8 (detalle en 7.1). VAN social (5) > US\$ 800,000.

## **5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio**

Para demostrar la viabilidad financiera del modelo de negocio se considera la inversión inicial, el mercado total, mercado meta, precio y volumetría de clientes; asimismo, la estimación de costos y gastos para posteriormente calcular con un WACC adecuado los indicadores VAN y TIR. El modelo de negocio es viable, porque como se explica en el capítulo siguiente, el VAN es de S/3'676,965.

Este resultado se sustenta en un plan de marketing que consigue clientes rápidamente a través de internet y los lleva directamente a la aplicación Nuna; y en planes que buscan una permanencia de los clientes en el tiempo. En ese sentido, en el siguiente capítulo se ha realizado una simulación Montecarlo en diversos escenarios, donde se ha variado el crecimiento anual de crecimiento y el periodo de retención de clientes. Aún con estas variaciones se ha cumplido la hipótesis planteada y se comprobó la viabilidad financiera.

## **5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio**

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 impactó a muchos mercados y rubros, siendo uno de estos, el mercado de salud, particularmente en de salud mental. Según Research and Markets, se estima que el mercado mundial de la salud mental alcanzará los 537,97 millones de dólares en 2030, con un crecimiento anual de 3.5% (Research and Markets, 2022). Si bien existe un crecimiento en el mercado analizado, la digitalización de estos servicios ha permitido disponer de terapias virtuales a un menor costo.

Por otro lado, a lo largo del mundo, existen diversas propuestas que han

aprovechado este ecosistema y han escalado ágilmente, tales son los ejemplos de *TalkSpace* (valorizada en 1.4 mil millones de dólares, en 10 años) y *Koa Health* (30 millones de euros, en dos años) (González, 2021).

Se considera que la propuesta planteada en este trabajo es una iniciativa con alta probabilidad de escalabilidad, debido a los siguientes atributos:

- **Tendencia en cuidados psicológicos:** A lo largo del mundo, existen varias iniciativas que demuestran la relevancia del tratamiento de enfermedades psicológicas, un caso remarcable es el de España, donde se aprobó un plan de salud mental con un presupuesto de 100 millones de euros (González, 2021)
- **Ecosistema tecnológico:** Según UnivDatos Market Insights (2021), el mercado de los aplicativos de salud mental se proyecta a superar los 3.3 mil millones de dólares globalmente para el año 2027, experimentando una tasa compuesta de crecimiento del 20.5 % a partir del año 2021 (UnivDatos Market Insights, 2021).
- **Factor disruptivo:** Como se mostró en el capítulo cuatro, la propuesta de terapias grupales es poco explorada en la literatura y representa un factor disruptivo relevante.

Inicialmente, se plantea realizar el proyecto en Lima Metropolitana, no obstante, se podrá escalar a provincias, aprovechando la estructura y costos ya formados en los primeros años de operación. En dicha segunda etapa, se podrá escalar de 581 mil a 802 mil habitantes (se considera NSE A, B y C).

Finalmente, en el lienzo ExO Canvas, mostrado en el Apéndice J, se revisó si la propuesta cumple con los requisitos de escalabilidad, donde se destaca lo siguiente: Se dispone de data básica, sin embargo, se puede generar data a través del aplicativo. Asimismo, existen importantes fortalezas en la tercerización de personal, y la gestión de psicólogos *on-demand*.

#### **5.4 Sostenibilidad social del Modelo de Negocio**

El presente proyecto busca mejorar la salud mental de los usuarios, que residan dentro de Lima Metropolitana y para ello se trabajará el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible: “Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades”, con ello lograr el bienestar integral de la persona, facilitando el acceso a servicios de calidad.

De acuerdo con la investigación realizada por el MINSA (Ministerio de Salud, 2021a), se estima que una de cada ocho personas ha sufrido algún trastorno mental, y que, sólo el 20% de estos han accedido a algún servicio de atención, dejando un 80% de usuarios que no han tenido acceso a servicios por insuficiencia de oferta de servicios de salud de calidad y que además incorporen las variables sociales y económicas del segmento.

En Lima, existen 17 psicólogos por cada 100 mil habitantes (Ministerio de Salud, 2021b), lo que evidencia la necesidad de optimizar los tiempos de atención para abarcar a la mayor cantidad de usuarios que requieren el servicio, para ello, la propuesta de solución implica brindar atenciones virtuales generando ahorros de tiempo en traslados. En el capítulo VII se detallarán las metas de la ODS a abarcar, así como también los beneficios y costos sociales.

## Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se detalla cuáles son las hipótesis sobre algunos de los campos del modelo de negocio de Nuna, en los que se ha centrado la validación en la deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Se determinaron 10 hipótesis distribuidas en siete bloques de negocio, siendo la más crítica la siguiente: Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental accederán a terapias grupales/individuales a través de una app. Dicha hipótesis fue seleccionada debido a que el resultado de esta validación determinará en gran medida el posible éxito o fracaso del proyecto Nuna. En la Figura 16 se muestra las hipótesis y la categorización correspondiente según los elementos de Lienzo “Propuesta de valor”:

Posteriormente, se realizó la priorización de dichas hipótesis en base a la importancia y evidencia previa, como se muestra en la Figura 17.

Finalmente, se definieron las hipótesis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, que deberían ser puestas a prueba.

### 6.1 Validación de Deseabilidad de Solución

Anteriormente, se definieron las hipótesis de deseabilidad en función al lienzo de modelo de negocios, posteriores a ello, se realizaron estudios y encuestas para determinar si la propuesta de negocio podría ser deseada por los clientes potenciales.

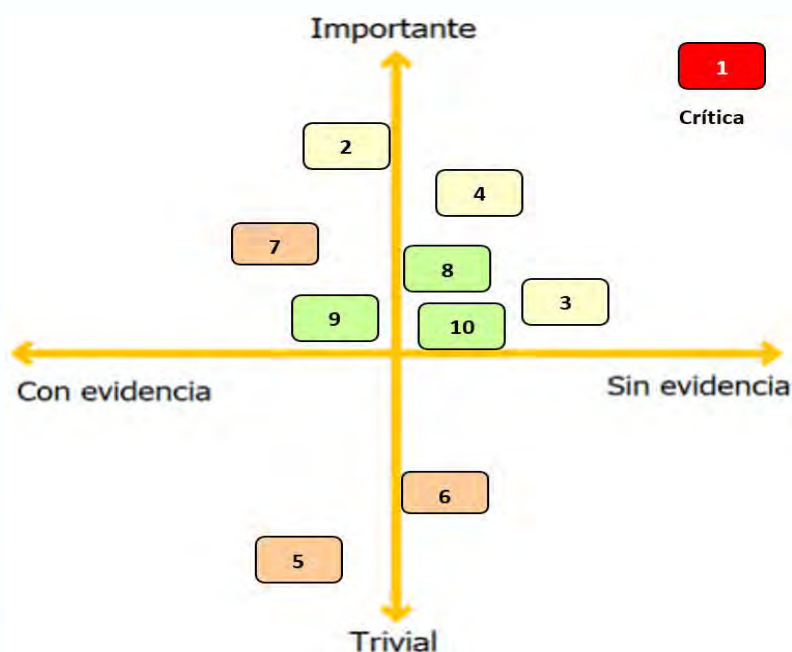
#### 6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Inicialmente, se definió las hipótesis de deseabilidad en base al lienzo de modelo de negocios, de donde se estableció las hipótesis mostradas en la Tabla 8. Según la matriz para priorizar hipótesis, las tres hipótesis señaladas anteriormente en la zona de alta importancia y actualmente no se cuenta con evidencia ni información en la literatura previa, dadas estas condiciones, se determinó que estas hipótesis son las que requieren validación mediante experimentos.

Figura 16

## Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio

		Hipótesis	
<b>Deseabilidad</b>	Segmento	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental accederían a terapias grupales/individuales a través de una app.	<b>1</b>
	Canales	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental muestran interés en las terapias grupales.	<b>2</b>
	Propuesta de valor	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental encontrarán interés en el contenido <i>freemium</i> .	<b>3</b>
	Canales	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental solicitarán terapias grupales/individuales a través de la app NUNA.	<b>4</b>
<b>Factibilidad</b>	Cadena de valor	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental encuentran atractiva la alianza con una organización especializada en salud mental como "Sanamente Psicólogos".	<b>5</b>
	Recursos clave	Creemos que podemos contratar la capacidad planificada de nuestros recursos claves para atender el crecimiento exponencial proyectado.	<b>6</b>
	Recursos clave	Creemos que el plan de marketing planteado producirá rentabilidad durante los primeros cinco años del proyecto.	<b>7</b>
<b>Viabilidad</b>	Estructura de costos	Creemos que obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de iniciado el proyecto.	<b>8</b>
	Fuente de ingresos	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental estarán dispuestos a pagar el precio por sesión de S/40 para acceder a terapias grupales.	<b>9</b>
	Fuente de ingresos	Creemos que los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental preferirán el precio por paquete de cinco sesiones de S/180 al precio por sesión de S/40 en las terapias grupales.	<b>10</b>

**Figura 17***Priorización de hipótesis***Tabla 8***Hipótesis de Deseabilidad*

N° Hipótesis	Descripción de hipótesis
Hipótesis 1	Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental accederían a terapias grupales/individuales a través de un aplicativo móvil.
Hipótesis 2	Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental muestran interés en las terapias grupales.
Hipótesis 3	Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental encontrarán interés en el contenido <i>freemium</i> .

### 6.1.2 Experimentos Empleados para Validar Hipótesis

Previo a la validación de las hipótesis, se elaboraron las tarjetas de prueba (ver Apéndice K) para luego ejecutarse los experimentos. Para la validación de la hipótesis N° 1, la cual consiste en validar el interés de las personas para acceder a terapias grupales/individuales mediante un aplicativo móvil. Se realizó una encuesta vía Google Forms, en donde participaron 170 personas, de dicho grupo, el 90.3% (153 personas) indicó

que estaría dispuesto a acceder a servicios de terapia psicológica mediante un aplicativo móvil. No obstante, si se acota la muestra a los parámetros definidos inicialmente (adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C), se presentan 126 personas que cumplen estas características, de las cuales el 88.1% estaría dispuesto a acceder a servicios de terapia psicológica mediante un aplicativo móvil, dicho número resulta alentador, debido a que, muestra signos de que existe una necesidad no cubierta y Nuna podría resolverla, como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Resultados de Encuestas – Hipótesis 1*

¿Estaría dispuesto a acceder a servicios de terapia psicología a través de una app?				
Rango de edad	Respuesta		Total general	%
	No	Si		
18 - 25 años	2	27	29	94.7%
26 - 37 años	8	83	90	91.7%
38 - 47 años	6	20	26	76.5%
47 - 56 años	2	23	24	93.8%
56 años a más	0	2	2	100.0%
Total general	17	153	170	90.3%

¿Estaría dispuesto a acceder a servicios de terapia psicología a través de una app?				
Rango de edad	Respuesta		Total general	%
	No	Si		
26 - 37 años	8	72	80	90.6%
38 - 47 años	6	17	23	73.3%
47 - 56 años	2	21	23	93.3%
56 años a más	0	2	2	100.0%
Total general	15	111	126	88.1%

En el caso de la validación de las hipótesis N°2 y N°3, se utilizó la misma población muestral que la hipótesis N°1. En el caso de la hipótesis N°2, se determinó que el 73.8% (93 personas) de la muestra estaría dispuesto a contratar servicios de terapias grupales.

Asimismo, es importante mencionar que, se observa que las personas del rango de edad de 47 – 56 años, presentan mayor aceptación de terapias grupales (80.0%), esto representa un

hallazgo potencial, debido a que, el equipo de trabajo consideró que la propuesta de terapias grupales tendría una recepción abrumadora por personas más jóvenes del rango de edad de 26 – 37 años (75.5%). Los resultados son detallados en la Tabla 10.

**Tabla 10**

*Resultados de Encuestas – Hipótesis 2*

¿Estaría interesado en contratar terapias grupales? Virtual o cerca al lugar donde se encuentre				
Rango de edad	Respuesta		Total general	%
	No	Si		
26 - 37 años	20	60	80	75.5%
38 - 47 años	9	14	23	60.0%
47 - 56 años	5	18	23	80.0%
56 años a más	0	2	2	100.0%
Total general	33	93	126	73.8%

Por otro lado, con respecto a la validación de la hipótesis N° 3, se establecieron dos preguntas clave para entender si las personas estarían dispuestas a suscribirse a propuestas *freemium*, cuando se validó si estarían dispuestas a pagar por sesiones de terapia, se concluyó que el 70.2% de personas estaría dispuesto a pagar (ver Tabla 11). En paralelo, se validó si el mismo grupo de personas estaría dispuesto a suscribirse a contenido gratuito, en donde el 96.4% se mostró interesado en este tipo de suscripción (ver Tabla 12).

**Tabla 11**

*Resultados de Encuestas – Hipótesis 3*

¿Estaría dispuesto a pagar S/40 soles por sesión en terapias grupales?				
Rango de edad	Respuesta		Total general	%
	No	Si		
26 - 37 años	18	62	80	77.4%
38 - 47 años	12	11	23	46.7%
47 - 56 años	8	15	23	66.7%
56 años a más	0	2	2	100.0%
Total general	38	89	126	70.2%

**Tabla 12***Resultados de Encuestas – Hipótesis 4*

¿Le resultaría interesante acceder a un servicio gratuito de programas de videos autoguiados sobre coaching, relajación y hábitos alimenticios disponibles en todo momento?				
Rango de edad	Respuesta		Total general	%
	No	Si		
26 - 37 años	3	77	80	96.2%
38 - 47 años	2	21	23	93.3%
47 - 56 años	0	23	23	100.0%
56 años a más	0	2	2	100.0%
Total general	5	122	126	96.4%

Finalmente, con el objetivo de verificar el éxito de la hipótesis N° 1 (hipótesis crítica), se realizó la prueba de usabilidad, en la cual se crea una situación en la que se reproduce la experiencia del usuario cuando este está utilizando el aplicativo. Se aplicaron cinco entrevistas, los videos se encuentran explicados en el Apéndice L, de las cuales se validaron las siguientes tareas:

1. Realizar el procedimiento para elegir el tipo de atención psicológica deseado.
2. Realizar el procedimiento de seleccionar fecha y hora de la atención en el calendario.
3. Realizar el procedimiento completo de separar una cita en el aplicativo.

De dichas entrevistas se obtuvo como resultados que, en promedio, en una escala del 1 al 4 (1: fácil, 2: medio, 3: difícil y 4: muy difícil), los usuarios determinaron que les resultó fácil (1.4) utilizar el aplicativo, les resultó sencillo navegar por las opciones (1.4), y les resultó fácil encontrar las indicaciones (1.4). Además, en una escala de 1 al 4 (1: poco agrado - 4: mucho agrado), se concluyó con los usuarios sienten agrado con el aplicativo (3.2). Adicionalmente, es importante mencionar que algunos usuarios encontraron cierta dificultad en el proceso de selección de cita online o presencial. Los resultados de las pruebas de usuario son detallados en la Tabla 13 y las tarjetas de aprendizaje de la evidencia generada por las hipótesis se encuentran en el Apéndice M.

Tabla 13

## Resultados Pruebas de Usuario

Preguntas	Pruebas de usuario					Promedio
	Johan A.	Silvia M.	Natalia J.	Fernanda R.	Maria R.	
¿Qué tan fácil fue utilizar el prototipo? (1: fácil, 2: medio, 3: difícil, 4: muy difícil)	1	1	2	2	1	1.4
¿Qué tan sencillo fue navegar por las opciones? (1: fácil, 2: medio, 3: difícil, 4: muy difícil)	1	1	2	2	1	1.4
¿Qué tan entendible encuentras las indicaciones? (1: fácil, 2: medio, 3: difícil, 4: muy difícil)	1	2	1	2	1	1.4
Nivel de agrado (1: Poco agrado - 4: Me agradó bastante)	3	4	3	3	3	3.2
¿En qué tarea encontraste más dificultad?	Al inicio, la app muestra mucho texto para dar lectura, y eso podría aburrir al usuario.	En ninguna, no había ninguna dificultad.	Buscar donde se encuentra las opciones de servicios.	Seleccionar el número de citas (una cita o pack de citas)	Diferenciar si la cita era online o presencial	
Comentario general	Le gustó el pop up sobre el cuidado de profesionales.	El aplicativo le pareció sencillo y de fácil uso.	La interfaz está muy bien, pero no es fácil encontrar todo.	Le gusta la forma, los colores, es simple, le da cierta tranquilidad.	Da flojera porque son muchos pasos a una simple llamada.	
Problema de usabilidad encontrado	Al inicio, se muestra texto extenso que aburre al lector. Sería interesante que la app realice un pequeño diagnóstico porque a veces las personas no saben lo que necesitan.	En página de selección de servicios, se dificultó el ingreso a la parte de citas de psicólogos, empezó a dar clic en los íconos que no estaban disponibles.	Opciones de selección de terapia y letras de acceso aparecen con letras muy pequeñas. En página de selección de servicios, se dificultó el ingreso a la parte de citas de psicólogos, empezó a dar clic en los íconos que no estaban disponibles.	Opciones de selección de terapia aparecen con letras muy pequeñas. La persona agendó una sola cita cuando la tarea fue agendar pack de citas (los botones se parecen)	Usuario no encontró en primera instancia cómo hacer el cambio de terapia online/presencial. La parte inicial del chat, había demasiado texto. Información más puntual haría que el lector no lea tanto, ni siquiera leyó la información	

## 6.2 Validación de Factibilidad de Solución

### 6.2.1 Plan de Mercadeo

Implica la presentación de los objetivos del estudio de mercado, cálculo de mercado meta y presupuesto de marketing bajo el soporte de marketing mix.

#### **Objetivos de estudio de mercado:**

1. Determinar el tamaño de mercado objetivo, compuesto por aquellas personas que están dispuestas a contratar los servicios de terapias grupales usando el aplicativo digital Nuna.
2. Realizar el presupuesto del plan de marketing para atender los servicios de terapias psicológica a través el aplicativo, ya sea digital o presencial.
3. Proponer una estrategia de marketing mix que permita lograr el objetivo de las proyecciones de ventas y de recompra.

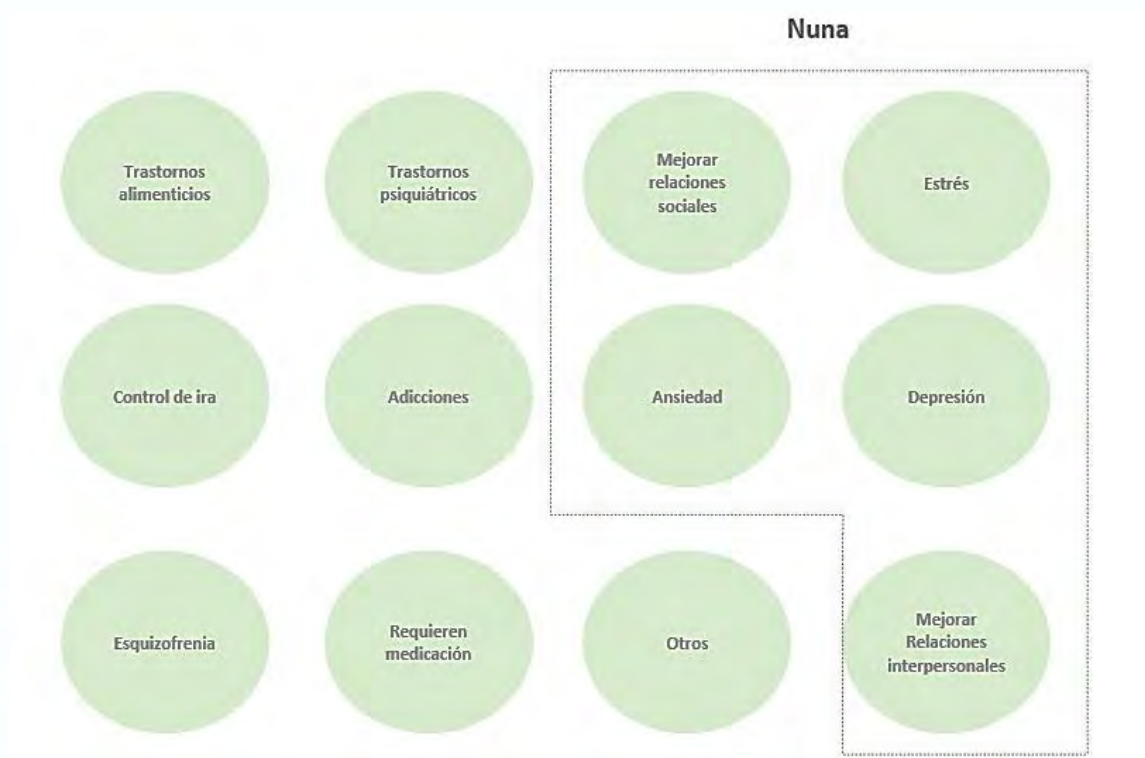
**Mercado meta.** Se entiende que el mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio dispuestos a satisfacer dichas necesidades a través de una relación de intercambio (Kotler & Armstrong, 2017). Para la iniciativa planteada, se han considerado los segmentos del mercado, combinando variables demográficas y socioeconómicas para evaluar su capacidad de acceso al servicio y determinar el mercado meta del proyecto. Se han determinado los padecimientos que pueden ser atendidos a través de la propuesta (ver Figura 18).

**Segmento del mercado.** Para calcular el mercado meta se atenderá a través del servicio Nuna, se determina el mercado potencial y mercado efectivo. Para calcular el mercado potencial, se estimó la cantidad de la población en Perú que puede requerir la atención de servicios psicológicos, esto de acuerdo con la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), en el último censo realizado en octubre de 2017, se registraron alrededor de 31 millones de habitantes, número que es

proyectado a 33 millones en 2021 y para Lima Metropolitana 11'008,500.

### Figura 18

#### *Padecimientos de Salud Mental Considerados en Proyecto Nuna*



Respecto al cálculo de mercado disponible, se considera la población que se encuentra en el grupo etario de 26 a 56 años ya que fue el que realizó mayor número de llamadas por problemas de salud mental, según las fuentes del aplicativo de INFOSALUD (Ministerio de Salud, 2020) y de los niveles socioeconómicos A, B y C, generando como mercado disponible a 3'530,600.

El mercado efectivo es el 16% del mercado disponible, de acuerdo al ratio estimado de personas mayores de edad que presentan algún trastorno mental (MINSAL, 2018), como resultado se obtiene 581,204 clientes como mercado efectivo. El proyecto Nuna espera atender al 0.5% del mercado efectivo, siendo 2,906 clientes objetivo en el primer año (ver Tabla 14).

**Tabla 14***Tipo de Mercado*

Tipo de mercado	Definición	Cantidad de clientes
Mercado potencial	Personas que pueden requerir el servicio: Habitantes de Lima Metropolitana	11'008,500
Mercado disponible	Personas en el rango de edad de 26 a 56 años que puede requerir mayor demanda de servicios de atención psicológica, de NSE A, B y C	3'530,600
Mercado efectivo	Población estimada con problemas de salud mental (16%)	581,204
Mercado meta	Parte del mercado efectivo que el proyecto espera atender (0.5%)	2,906

Con la finalidad de determinar el mercado meta se realizó una encuesta a 126 potenciales clientes para validar la deseabilidad del proyecto, de los cuales, quedó en evidencia que el 88% está dispuesto a adquirir servicios psicológicos por el app móvil, y el 73.8% está dispuesto a recibir servicios de terapia grupal.

**Competidores.** Se contempla una lista de 29 competidores detectados y de ellos, sólo el 6.9% ofrece el servicio de terapias grupales, brindando una oportunidad de negocio para satisfacer al nicho de mercado dispuesto a recibir terapias grupales que permitan disminuir el costo por atención. Respecto a la capacidad de brindar el servicio híbrido, sólo el 6.9% de competidores detectados ofrece terapias presenciales y/o virtuales, sin embargo, están orientadas a brindar servicios para empresas (B2B), brindar servicios individuales o a derivar a psicólogos sin tener responsabilidad en relación con el servicio final brindado, ello afianza el modelo de negocio planteado en el proyecto que incorpora el involucramiento en el proceso de atención grupal o individual y seguimiento hasta el alta del paciente.

El proyecto incorpora la gestión de proveedores con una red de psicólogos que se asociarán al servicio, sin embargo, es necesario ampliar la cartera de proveedores y generar beneficios que fidelicen al proveedor con el proyecto. Como servicios masivo, existen centros de atención de salud como ESSALUD, MINSA, centros ambulatorios municipales (SISOL Salud), clínicas privadas y servicios profesionales independientes en psicología que brindan

servicios tradicionales, que pueden generar complicaciones a los usuarios para adaptarse a sus estilos de vida y tiempos disponibles para generar continuidad en el servicio contratado, generando una oportunidad al proyecto planteado que busca cubrir necesidades de adaptación a los diferentes perfiles de usuario.

**Presupuesto de marketing y marketing mix.** Se consideró:

El presupuesto de marketing está concentrado en captación de clientes con perfil digital, por lo que las oportunidades de capacitación se concentran en la inversión y adecuado uso de marketing digital con un peso del 70% y el restante a marketing directo y eventos. Para ello, se generarán anuncios a través de redes sociales, soporte al proceso a través de comunicaciones por WhatsApp, uso de marketing directo y eventos de difusión del servicio (ver Tabla 15).

La propuesta del plan de marketing se planteó en función al marketing mix diseñado para el proyecto:

**Producto:** Consultas virtuales y presenciales en psicología, para clientes entre 26 – 56 años que sufren de estrés, ansiedad y depresión, o cualquier otra necesidad que no requiera medicación, a través de servicios individuales o grupales. El contacto con el psicólogo se realizará a través del APP Nuna a través de su celular o computador, o presencial en espacios coworking. El precio por sesión varía de acuerdo con la modalidad de servicio elegida. El servicio se encuentra en el ciclo de vida de introducción.

**Precio:** El precio definido promedio es de S/128, precio adecuado para la estrategia en relación con la competencia y de acuerdo con el nivel socio económico definido como mercado meta, y esto fue validado a través de una encuesta con clientes potenciales. Se precisa que una sesión grupal tendría un costo de S/40 por sesión, con ello, se cumple la expectativa del cliente, esta es determinada en la información recogida en las encuestas detalladas respecto al precio asequible para el usuario (ver Tabla 16).

**Tabla 15***Presupuesto de Marketing Mix*

	2024	2025	2026	2027	2028
Marketing Digital	S/ 300,659	S/ 757,660	S/ 1,468,525	S/ 784,580	S/ 947,992
<i>Comunity manager</i>	S/ 42,951	S/ 108,237	S/ 209,789	S/ 112,083	S/ 135,427
Facebook Ads	S/ 42,951	S/ 108,237	S/ 209,789	S/ 112,083	S/ 135,427
Instagram Ads	S/ 42,951	S/ 108,237	S/ 209,789	S/ 112,083	S/ 135,427
Google Ads	S/ 42,951	S/ 108,237	S/ 209,789	S/ 112,083	S/ 135,427
Youtube Ads	S/ 85,902	S/ 216,474	S/ 419,578	S/ 224,166	S/ 270,855
<i>WhatsApp Notifications</i>	S/ 42,951	S/ 108,237	S/ 209,789	S/ 112,083	S/ 135,427
Marketing Directo	S/ 61,869	S/ 155,910	S/ 270,301	S/ 161,450	S/ 195,077
Campañas de <i>Mailing</i>	S/ 32,134	S/ 80,978	S/ 156,955	S/ 83,856	S/ 101,321
Mensajería de texto (SMS)	S/ 29,735	S/ 74,932	S/ 113,346	S/ 77,594	S/ 93,756
Eventos	S/ 68,722	S/ 173,179	S/ 335,663	S/ 179,333	S/ 216,684
<i>Merchandising</i>	S/ 68,722	S/ 173,179	S/ 335,663	S/ 179,333	S/ 216,684
<b>Total</b>	<b>S/ 431,250</b>	<b>S/ 1'086,749</b>	<b>S/ 2'074,489</b>	<b>S/ 1'125,363</b>	<b>S/ 1'359,752</b>

**Tabla 16***Precios Determinados por Servicio*

Precios	Valor venta	Peso	Frecuencia	Precio cliente
Cita individual	76	30%	12	90
Pack 1: 5 citas individuales	347	20%	3	410
Cita Grupal	34	15%	18	40
Pack 2: 5 citas grupales	153	20%	4	180
<i>Fremium</i> rutinas de relajación, reducción de estrés y coaching	0	15%	0	0
<hr/>				
Ticket promedio	128			
Frecuencia anual	7.7			

**Plaza:** Todos los usuarios de Lima Metropolitana, el servicio se contrata vía online y el servicio puede realizarse por canal virtual o presencial a preferencia del cliente.

**Promoción:** Se trabaja en *awareness* principalmente, dado que el ciclo de vida de producto se encuentra en fase de introducción. Incentivar la promoción frente al consumidor final con beneficios directos a través de redes sociales para incentivar la compra, a través de servicios *freemium* que permitan que el consumidor tenga un acercamiento con el servicio integral.

**Personas:** El modelo de negocio está dirigido para atender al cliente final persona natural (B2C), por ello la comunicación busca generar relaciones a largo plazo, iniciando con la entrega de servicios *freemium* para incentivar la compra, y luego, con la generación de terapias y seguimiento de parte de psicólogos y del área de monitoreo del servicio, contando con la capacidad de recibir consultas y observaciones del servicio recibido e incorporar las oportunidades de mejora plateadas por los usuarios. Al ser un servicio brindado a través de las TIC, se incorpora el cumplimiento de la ley 30421 para entregar servicios de asistencia a través de tele salud con los principios requeridos para ello.

**Procesos:** El proceso se desarrolla en 11 actividades agrupadas en cuatro macroprocesos para el cliente, que se realizan en entornos digitales y físicos para adaptarse a las necesidades y entorno del usuario, bajo un modelo secuencial de pasos. Cada macroproceso contiene una medición de experiencia para determinar el valor percibido por el cliente y calibrar el servicio en las oportunidades de mejora detectadas. En todos los casos se garantiza un correcto tratamiento de los datos personales, bajo las autorizaciones brindadas por el usuario.

**Posicionamiento:** Se realiza a través de una estrategia de cobertura de mercado con un marketing diferenciado para el segmento de clientes, resaltando los atributos diferenciadores, esperando obtener una fuerte posición de marca frente a los competidores,

estableciendo una imagen de marca versátil y disruptiva. Se muestra la Figura en el Apéndice O.

### 6.2.2 Plan de Operaciones

A continuación, se describe la descripción del proceso a través de *blueprint*, la regulación marco de las operaciones del proyecto y los costos operativos.

**Instalaciones y Diseño de Procesos.** Nuna app es un proyecto que entrega servicios psicológicos virtuales y presenciales, principalmente se incurre en inversión en ambientes virtuales como el APP e infraestructura de *cloud*. Para las atenciones presenciales se considera la utilización de los ambientes físicos del proveedor que ya cuenta con las licencias de funcionamiento y el certificado de inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones (ITSE por sus siglas).

El proceso diseñado se incluye en el proceso *blueprint*, mostrado en la Figura 19, que muestra la interacción cliente – servicio desde el proceso de búsqueda de información hasta alta del paciente (ver Apéndice O).

**Regulación.** La propuesta Nuna brindará servicios psicológicos a través de medios virtuales y presenciales, cumpliendo con la regulación vigente para entregar el servicio:

- Ley del trabajo del psicólogo N° 28369 y N° 29369, todos los psicólogos prestadores del servicio deben cumplir con los requisitos para ejercer la profesión como psicólogos colegiados y las funciones inherentes al ejercicio profesional y sus competencias en el campo de promoción, prevención, evaluación, diagnóstico, tratamiento y recuperación del comportamiento (Colegio de Psicólogos del Perú, 2007).
- Ley general de salud N° 26842, que establece el marco de derechos, deberes y responsabilidades concernientes a la salud individual y de terceros, y la confidencialidad del acto médico (Congreso de la República, 1997).

- Ley marco de telesalud N° 30421, se establece los lineamientos generales para el uso de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en las prestaciones de salud, este marco es relevante para el proyecto que fundamenta el servicio en canales digitales y las competencias profesionales en el uso de las TICs (Congreso de la República, 2016).
- Ley Código de protección y defensa del consumidor N° 29571, se busca garantizar los consumidores accedan a productos y servicios de calidad y que a su vez gocen de mecanismos efectivos para la protección de sus derechos, previniendo prácticas indebidas (Congreso de la República, 2010).
- Ley de protección de datos personales N° 29733, para garantizar el correcto tratamiento de datos personales por las empresas, y siempre el uso debe ser bajo consentimiento o legítimo interés en el uso de los datos. Además, se mencionan los derechos ARCO que garantizan a las personas el control sobre sus datos personales (Congreso de la República, 2011).

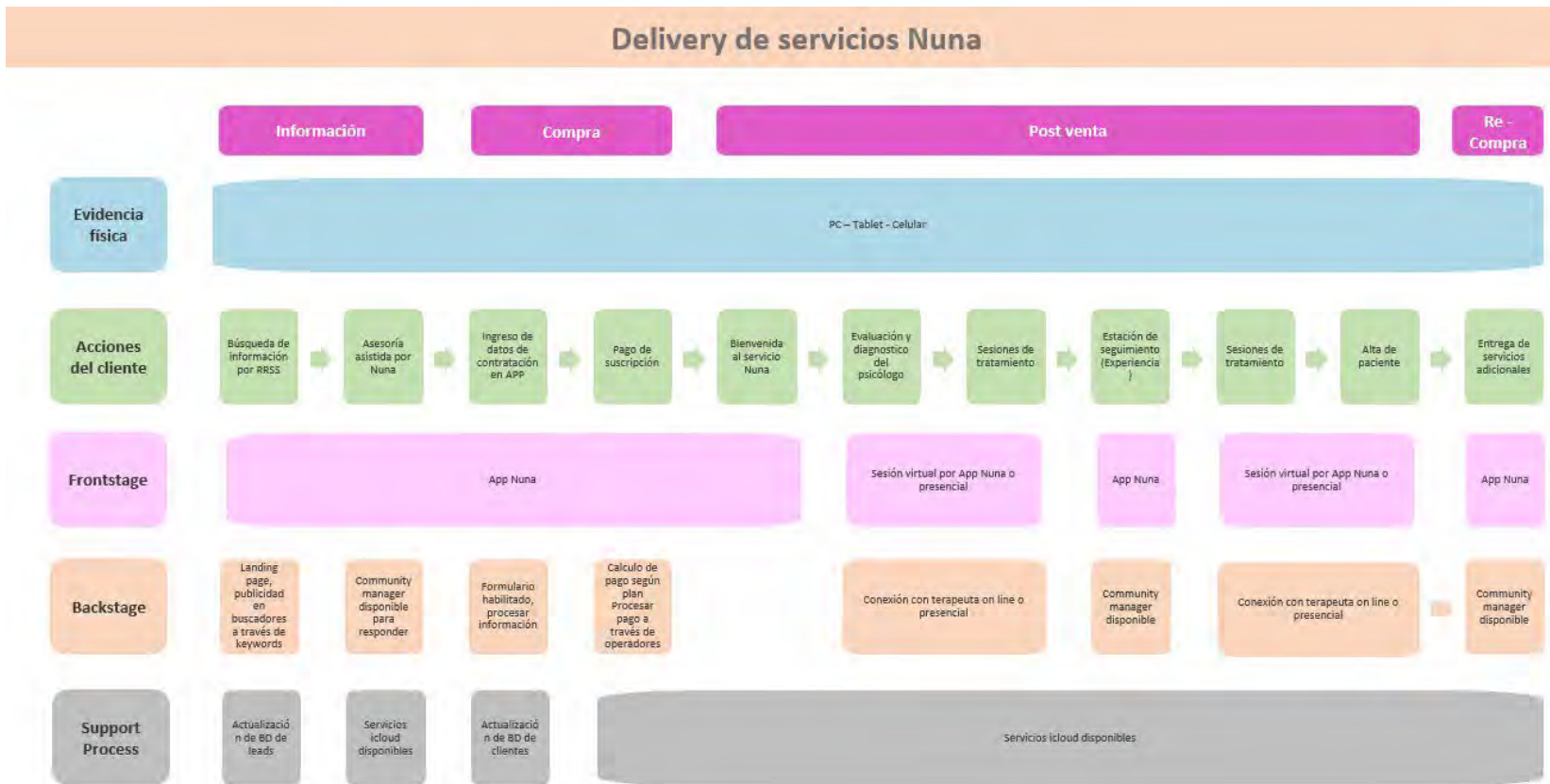
**Costo de Operaciones:** Como parte de la inversión, Nuna considera los gastos de licencias y autorizaciones para la constitución de la empresa. En gastos administrativos se incluye el costo de alquiler de un espacio para labores administrativas, y se considera los activos de equipamiento y enseres.

La generación de la app de uso del cliente es parte de la inversión, junto con los gastos preoperativos que consideran los desarrollos de servicios digitales a través de la app, como se puede apreciar en la siguiente sección.

Los gastos administrativos que corresponden a la planilla administrativa y servicios se incluyen como parte del capital de trabajo. No se consideran los costos por el servicio de psicología dado que esta es proporcionada por el proveedor “Sanamente” y se considera parte del costo de venta.

**Figura 19**

*Blueprint del Proceso*



### 6.2.3 Simulaciones Empleadas para Validar la Hipótesis de Factibilidad del Plan de Marketing

Para validar la factibilidad del proyecto se realizaron simulaciones de Montecarlo con el objetivo de validar la factibilidad del plan de marketing como resultado de implementación del proyecto. Al validar la factibilidad del proyecto con el plan de marketing, se muestra una relación eficiente (VTVC/CAC) entre el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC) y el costo de adquisición para convertir un cliente potencial en cliente activo con el servicio (CAC), para ello se realizó la simulación de Montecarlo para validar la hipótesis planteada en las tarjetas de prueba de la hipótesis de factibilidad de negocio (ver Apéndice N): Creemos que el plan de marketing planteado producirá rentabilidad durante los primeros cinco años del proyecto, donde el criterio de éxito es obtener una probabilidad mayor al 50% de la eficiencia del plan de marketing (VTVC/CAC) de 5.9 para el modelo de negocio propuesto.

Respecto a la evaluación de escenarios se realizaron escenarios en los que se considera: uno neutro, dos escenarios pesimistas y dos escenarios optimistas considerados en la evaluación, se plantea un análisis de sensibilidad en un rango de -10% a +10% de forma inversa entre el VTVC y el CAC. En la Tabla 17 se muestra el cálculo del valor del tiempo de vida del cliente (VTVC) que oscila entre rangos de S/842 en el escenario más pesimista y S/1,138 en el escenario más optimista y Costos de adquisición cliente (CAC) de S/142 en el escenario más pesimista y S/192 en el escenario más optimista.

**Tabla 17**

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

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VTVC	CAC
Muy pesimista	-10%	842	142
Pesimista	-5%	936	158
Esperado	0%	<b>985</b>	<b>166</b>
Optimista	5%	1,035	<b>174</b>
Muy optimista	10%	1,138	192
	Promedio	<b>987</b>	<b>166</b>
	DesvEstand	<b>110</b>	<b>19</b>

Luego de haber ejecutado la simulación 5000 veces, se obtiene como resultado una probabilidad del 52% de lograr una eficiencia alta del índice VTVC/CAC de 5.9, validándose la hipótesis planteada. Se ha utilizado un valor de alta eficiencia de 5.9 considerando el promedio esperado del ratio analizado. En la Tabla 18 se visualiza el resultado de la simulación realizada.

**Tabla 18**

*Simulación Montecarlo para Evaluar Eficiencia de Plan de Marketing de Proyecto Nuna*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	5.9	166.4	987.3
Desviación estándar	1.00	18.58	110.20
Primera simulación	6.62	197.18	927.76
<hr/>			
Promedio	5.953		
Desviación estándar	1.006		
Mínimo	2.969		
Máximo	8.696		
<u>Alta eficiencia: &gt; 5.9</u>	<u>52.0%</u>		

### 6.3 Validación de Viabilidad de Solución

#### 6.3.1 Presupuesto de Inversión

Para la inversión inicial se realizó una investigación sobre los pasos a seguir para la creación de la empresa, así como los costos necesarios preoperativos para la salida al mercado. En ese sentido, se ha determinado que la inversión inicial asciende al monto de S/530,304 el cual se muestra en la Tabla 19. Asimismo, la estructura de financiamiento será del 89% con capital propio y un 11% mediante préstamo bancario. Este último se estima que brinde una TEA de 16.32% del BANBIF (SBS, s.f.) (ver Tabla 20).

**Tabla 19***Detalle Inversión Inicial*

Inversión Inicial	Monto
Gastos de Licencias y Autorizaciones	S/ 1,306
Minuta Capital Social	S/ 300
Búsqueda de Nombre INDECOPI	S/ 5
Reserva de Nombre INDECOPI	S/ 22
Elaboración escritura pública	S/ 300
Inscripción ante SUNARP	S/ 300
Licencia de Funcionamiento	S/ 179
Autorización libros planilla MTPE	S/ 180
Legalización de libros contables	S/ 20
Gastos Administrativos	S/ 3,130
Luz	S/ 140
Agua	S/ 80
Alquiler de oficina	S/ 2,800
Teléfono e Internet	S/ 110
Enseres y Equipos	S/ 9,972
Equipos de cómputo (4)	S/ 5,200
Impresora	S/ 779
Televisor	S/ 829
Mesa de reuniones	S/ 1,790
Sillas de escritorio (6)	S/ 1,194
Artículos de oficina diversos	S/ 80
Artículos de baño y limpieza	S/ 80
Botiquín primeros auxilios	S/ 20
Inversión	S/ 49,500
Aplicación móvil	S/ 49,500
Capital de trabajo	S/ 466,396
Total	S/ 530,304

**Tabla 20***Estructura de Financiamiento*

Estructura de financiamiento		
Capital socios	S/ 474,614	89%
Financiamiento	S/ 55,690	11%
Total	S/ 530,304	100%

Respecto a la demanda potencial se ha obtenido la información del reporte de CPI (CPI, 2022), en se encontró que en Lima Metropolitana existen 11 millones de personas de las cuales 3.5 millones presentan el segmento objetivo del proyecto. Posteriormente del Plan Nacional de Fortalecimiento de Servicios de Salud Mental Comunitaria 2018 – 2021 se extrajo el ratio de estimación de personas mayores de edad que presentan algún trastorno mental, el cual es de un 16%. Con todo lo mencionado, se calculó el mercado meta de 581 mil usuarios para el año uno. Para el mercado meta de los siguientes años se aplicará una tasa del 1% de crecimiento anual según estimaciones y proyecciones de la población nacional (INEI, s.f.) (ver Tabla 21).

**Tabla 21**

*Tamaño de Mercado*

Mercado potencial	Lima Metropolitana	11'008,500
Mercado disponible	26-56 años	5'047,100
	NSE A, B, C	3'530,600
Mercado efectivo	Ratio población estimada con PSM	16%
	Mercado objetivo	581,204
Mercado meta	Participación inicial de mercado objetivo	2,906
	Tasa crecimiento anual	0.50%

Para el cálculo de los ingresos, se ha partido del mercado por año, estimando una participación inicial ácida de mercado de 0.5%, correspondiente a 2,906 clientes, con una meta establecida de 0.5% más cada año, el cual estará apoyado en el plan del mix marketing principalmente. Respecto a los clientes se han catalogado como nuevos y habituales, teniendo como meta en la segunda categoría una tasa de recompra del 50% año a año.

Asimismo, se estimaron cinco tipos de servicios a ofrecer colocándole un precio sugerido obtenido en las encuestas a los usuarios y a través de un análisis competitivo benchmarking de precios) visto en capítulo 2.2. Respecto a la frecuencia se estableció que debe estar entre 12 a 18 citas, que es lo que usualmente dura un tratamiento (Clínica de la

Ansiedad, s.f.).

Como se ve en la Tabla 22, cada cita individual tiene un valor de venta sin considerar IGV de S/76 (precio cliente de S/90) y se tiene la opción de pack de cinco citas a S/347 (precio cliente S/410); por otro lado, cada cita grupal tiene un valor de venta de S/34 (precio cliente S/40) y un pack de cinco citas grupales tiene un valor de venta de S/153 (precio cliente S/180); por último, se tienen servicios de rutinas de relajación, reducción de estrés y coaching dentro del servicio *freemium*. Se asignó un peso a cada uno de los servicios anteriormente mencionados en base a la distribución de la selección del servicio de los clientes; 30% las citas individuales, 20% el pack de cinco citas individuales, 15% las citas grupales, 20% el pack de cinco citas grupales y 15% los servicios *freemium*. Con estos pesos se pondera un valor de venta (ticket promedio) de S/128 (precio promedio por cliente de S/151) por servicio de la aplicación. Asimismo, considerando el peso porcentual por servicio explicado y en base a la frecuencia de cantidad de servicios esperado por tipo de servicio por cliente; 12 citas individuales al año, tres packs de cinco citas individuales, 18 citas grupales, cuatro packs de cinco citas grupales y sin considerar los servicios *freemium* se ha calculado una frecuencia anual de 7.7 servicios por cliente al año. Con estos ratios se tiene el primer año 2,906 clientes con valor de venta promedio de S/128 que usarán 7.7 servicios, obteniendo de esta forma S/2.86 millones de ingresos.

Para el cálculo de los costos y gastos, primero se determinó que la inversión en marketing entre el primer y segundo año será del 15% de las ventas proyectadas y para el tercer año el 18% según lo recomendado a invertir como máximo. Posteriormente para los años 4 y 5 se mantendrá la tasa alrededor de 9.3% ya que es el recomendado para el tipo de negocio B2C (Del Alcázar, s.f.). Para el mix de marketing se estableció un peso del 70% dedicado a marketing digital y el restante a marketing directo y eventos el cual se detalla en el punto 6.2.

**Tabla 22***Cálculo de Ingresos*

	2024	2025	2026	2027	2028
Mercado Meta	581,204	587,016	592,886	598,815	604,803
Participación Mercado Objetivo	0.5%	1.0%	1.5%	1.3%	1.8%
Clientes Nuevos	2,906	5,870	8,893	7,785	10,886
Clientes Habituales (50%)		1453	2935	4447	3892
Clientes Totales	2,906	7,323	11,828	12,231	14,779
Precios	Valor venta	Peso	Frecuencia	Precio cliente	
Cita individual	76	30%	12	90	
Pack 1: 5 citas individuales	347	20%	3	410	
Cita Grupal	34	15%	18	40	
Pack 2: 5 citas grupales	153	20%	4	180	
Fremium rutinas de relajación, reducción de estrés y coaching	0	15%	0	0	
Concepto	Valor				
Ticket promedio	S/128				
Frecuencia anual	7.7				
	2024	2024	2025	2026	2027
Ingresos	S/2,863,415	S/7,215,806	S/11,654,958	S/12,051,921	S/14,562,085

Para los gastos administrativos se está considerando una planilla de cuatro personas que corresponden a un gerente, un *product owner*, un administrador de marketing y un psicólogo consultor. Adicionalmente, se considera los servicios administrativos mínimos necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto (ver Tabla 23, 24 y 25).

**Tabla 23***Gastos de Administración*

	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos administrativos	S/ 466,396	S/ 499,456	S/ 535,205	S/ 573,874	S/ 615,716
Planilla administrativa	S/ 283,140	S/ 308,537	S/ 336,240	S/ 366,461	S/ 399,433
Soporte de aplicación - developers & QA	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000
Licencias	S/ 55,080	S/ 57,834	S/ 60,726	S/ 63,762	S/ 66,950
Servicios de contabilidad	S/ 24,000	S/ 25,200	S/ 26,460	S/ 27,783	S/ 29,172
Servicios legales	S/ 24,000	S/ 25,200	S/ 26,460	S/ 27,783	S/ 29,172
Servicios en la nube	S/ 35,998	S/ 37,798	S/ 39,688	S/ 41,672	S/ 43,756
Soporte base de datos	S/ 14,178	S/ 14,887	S/ 15,631	S/ 16,413	S/ 17,233
Total	S/ 466,396	S/ 499,456	S/ 535,205	S/ 573,874	S/ 615,716

**Tabla 24***Detalle Costos Planilla Administrativa*

	2024	2025	2026	2027	2028
Planilla administrativa	S/ 283,140	S/ 308,537	S/ 336,240	S/ 366,461	S/ 399,433
Gerente	S/ 137,280	S/ 151,008	S/ 166,109	S/ 182,720	S/ 200,992
Product owner	S/ 51,480	S/ 55,598	S/ 60,046	S/ 64,850	S/ 70,038
Administrador (MKT)	S/ 51,480	S/ 55,598	S/ 60,046	S/ 64,850	S/ 70,038
Psicólogo consultor	S/ 42,900	S/ 46,332	S/ 50,039	S/ 54,042	S/ 58,365
Total	S/ 283,140	S/ 308,537	S/ 336,240	S/ 366,461	S/ 399,433

**Tabla 25***Costos por Rol de Planilla*

Roles	Sueldo básico	CTS	gratificaciones	Essalud	Mes	Año
Gerente	S/ 8,000	S/ 8,000	S/ 16,000	720.00	8,720.00	137,280.00
Product owner	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 6,000	270.00	3,270.00	51,480.00
Administrador (MKT)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 6,000	270.00	3,270.00	51,480.00
Psicólogo consultor	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 5,000	225.00	2,725.00	42,900.00
Total	S/ 16,500	S/ 16,500	S/ 33,000	S/ 1,485	S/ 17,985	S/ 283,140

Para los costos de venta se considera un costo por pasarela de pagos de 3.99% el cual es cobrado por mercado pago (Alvites, s.f.), y se establecerá una comisión con sanamente de 70% para el año 1 y luego de 50%. Esto debido a que el ingreso que recibiría el psicólogo post descuento de Sanamente estaría entre S/7,000 a S/8,000, y en comparación al ingreso promedio en el mercado S/3,100 (Matos, 2022), sería atractivo como incentivo de retención. Por otro lado, se establecerá que en los dos primeros años atiendan cinco citas diarias, luego seis y a partir del cuarto año, siete citas. El detalle del costo de venta está en la Tabla 26.

**Tabla 26***Costo de Venta*

Costo de venta	2024	2025	2026	2027	2028
Costo "Sanamente"	S/ 2,004,390	S/ 5,051,064	S/ 6,992,975	S/ 6,025,960	S/ 7,281,043
Costo pasarela de pago	S/ 111,673	S/ 281,416	S/ 454,543	S/ 470,025	S/ 567,921
Total	S/ 2,116,064	S/ 5,332,480	S/ 7,447,518	S/ 6,495,985	S/ 7,848,964
Comisión	70%	70%	60%	50%	50%
Número de sesiones	22,376	56,388	91,078	94,181	113,796
Sesiones por mes por psicólogo	120	120	144	192	192
Sesiones por año por psicólogo	1440	1440	1728	2304	2304
Número de psicólogos	16	39	53	41	49
Ingreso mensual por psicólogo	S/ 10,749	S/ 10,749	S/ 11,056	S/ 12,285	S/ 12,285

**6.3.2 Análisis Financiero**

Con todo lo anteriormente calculado se obtiene el flujo proyectado (ver Tabla 27). Respecto al cálculo del VAN y TIR se obtuvieron los datos del beta apalancado, ratio d/e y tasa efectiva de impuestos basados en la industria “*Healthcare Information and Technology*” (Damodaran, 2022) y la estructura del financiamiento para obtener la beta desapalancado de NUNA: 0.92. Posteriormente, con la tasa libre de riesgo (BCRP, 2022), la tasa de mercado (Damodaran, 2022) y el beta desapalancado de NUNA se obtuvo el  $K_e$  (costo del accionista) para luego hallar el WACC (se obtuvo la TEA ofrecida del BANBIF (kd) para préstamos mayores a 360 días de 16.3% (SBS, s.f.).

Los resultados obtenidos a partir del flujo de caja libre (FCL) brindan un VANE de S/3'676,965 y un VANF de S/3'600,134 en un periodo de cinco años por lo que se puede señalar que el proyecto es rentable, además que tendrá un retorno de inversión a partir del segundo año. En cuanto a la TIR, al ser esta del 90% y ser mayor al WACC también revalida que el proyecto es rentable y viable (ver Tabla 28).

**Tabla 27***Flujo de Caja Libre*

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+Ventas		S/ 2,863,415	S/ 7,215,806	S/ 11,654,958	S/ 12,051,921	S/ 14,562,085
-Costos de ventas		S/ 2,116,064	S/ 5,332,480	S/ 7,447,518	S/ 6,495,985	S/ 7,848,964
=Margen bruto		S/ 747,351	S/ 1,883,325	S/ 4,207,440	S/ 5,555,935	S/ 6,713,121
-Gastos administrativos		S/ 466,396	S/ 499,456	S/ 535,205	S/ 573,874	S/ 615,716
-Gastos de marketing		S/ 431,250	S/ 1,086,749	S/ 2,074,489	S/ 1,125,363	S/ 1,359,752
=EBITDA		-S/ 150,294	S/ 297,120	S/ 1,597,747	S/ 3,856,698	S/ 4,737,653
-Depreciación		S/ 979	S/ 979	S/ 979	S/ 979	S/ 979
-Amortización		S/ 12,375	S/ 12,375	S/ 12,375	S/ 12,375	
=EBIT		-S/ 163,649	S/ 283,766	S/ 1,584,392	S/ 3,843,344	S/ 4,736,673
-Impuestos		-S/ 48,276	S/ 83,711	S/ 467,396	S/ 1,133,787	S/ 1,397,319
UN=NOPAT		-S/ 115,372	S/ 200,055	S/ 1,116,997	S/ 2,709,558	S/ 3,339,355
+Depreciación		S/ 979	S/ 979	S/ 979	S/ 979	S/ 979
+Amortización		S/ 12,375	S/ 12,375	S/ 12,375	S/ 12,375	S/ -
FCO/FEN		-S/ 102,018	S/ 213,409	S/ 1,130,351	S/ 2,722,912	S/ 3,340,334
Capital de trabajo	-S/ 466,396					S/ 466,396
inmuebles, maquinaria y equipo	-S/ 9,792					S/ 5,500
Otros gastos	-S/ 54,116					
Ajuste tributario						-S/ 178
FCL	-S/ 530,304	-S/ 102,018	S/ 213,409	S/ 1,130,351	S/ 2,722,912	S/ 3,812,052
Préstamo	S/ 55,690					
Amortización capital		-S/ 8,047	-S/ 9,360	-S/ 10,888	-S/ 12,664	-S/ 14,731
Gastos financieros		-S/ 9,089	-S/ 7,775	-S/ 6,248	-S/ 4,471	-S/ 2,404
Ahorro tributario		-S/ 2,681	-S/ 2,294	-S/ 1,843	-S/ 1,319	-S/ 709
FAC	-S/ 474,614	-S/ 121,835	S/ 193,980	S/ 1,111,372	S/ 2,704,458	S/ 3,794,207

**Tabla 28***Cálculo del WACC y VAN*

Concepto	Valor
Impuestos	29.50%
Venta remanente (IME)	5,500
Valor Libros (IME)	4,896
UVAF (IME)	604
IR (IME)	178
BU industria	0.85
BL NUNA	0.92
Tasa mercado	0.17
Tasa libre de riesgo	0.03
We	0.89
Wd	0.11
Kd	0.163
Ke	0.158
<b>WACC</b>	<b>15.40%</b>
VAN WACC	S/ 3,676,965
VAN FAC	S/ 3,600,134
TIR	0.9

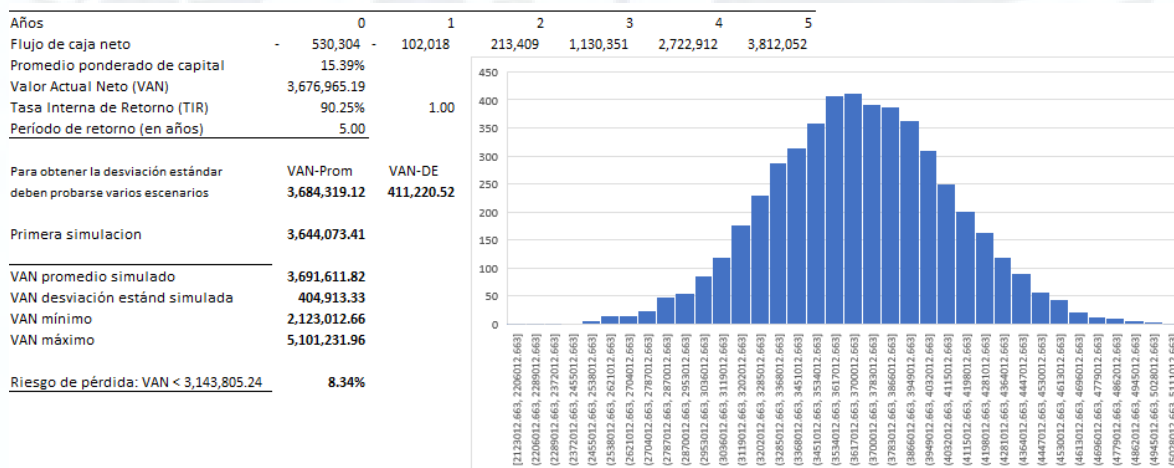
**6.3.3 Simulaciones para Validar la Hipótesis**

Para validar la viabilidad financiera del proyecto se estimaron cinco posibles escenarios y cinco mil repeticiones aleatorias a través de simulaciones de Montecarlo. Es así que se planteó la siguiente hipótesis a validar: obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de iniciado el proyecto. El criterio de éxito es: estamos bien si el riesgo de obtener un VAN menor a S/3' 143,805.24 en cinco años es igual o menor a 10% (ver Apéndice P).

En la Tabla 29 se muestra el cálculo del VAN entre rangos de S/3' 143,805.24 en el escenario más pesimista y S/4' 246,894.79 en el escenario más optimista. Luego de haber ejecutado la simulación 5000 veces, se obtiene como resultado una probabilidad de 8.3% de obtener un VAN menor a S/3' 143,805.24. De este modo se valida la hipótesis que el modelo de negocio es viable. En la Figura 20 se presenta la sensibilidad de los escenarios para la simulación Montecarlo.

**Tabla 29***Resultados de VAN en Escenarios Pesimistas, Neutro y Optimistas*

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	VAN
Muy pesimista	-10%	3'143,805
Pesimista	-5%	3'493,117
Esperado	0%	3'676,965
Optimista	5%	3'860,813
Muy optimista	10%	4'246,895
	Promedio	3'684,319
	DesvEstand	411,221

**Figura 20***Simulación Montecarlo para Evaluar la Viabilidad Financiera*

## Capítulo VII: Solución Sostenible

En este capítulo se analizan los factores sociales y ambientales del modelo de negocio próspero, *Flourishing Business Canvas*, además de la relevancia y rentabilidad social de la solución (ver Figura 21). Para generar el modelo del negocio próspero se tuvo en cuenta el contexto medio ambiental, social y económico en el cual se desempeña el proyecto. Como resumen, en Perú se tiene un aire contaminado de hasta siete veces más de lo permitido (Giraldo, 2022), un alto ratio de suicidios como consecuencia de la depresión (Sulca, 2016) y parámetros macroeconómicos estables.

Al considerar el bloque de valor, en la sección de cocreación se tiene como propuestas positivas del proyecto la flexibilidad de horarios en la modalidad online, la cercanía de los servicios al domicilio, suscripciones de acuerdo con las necesidades y programas virtuales disponibles en todo momento, con lo cual se apuesta por incrementar la cobertura de la salud mental dando una solución al alcance de la mano proporcionando valor. En contraste, se identificó como destrucción de valor las emisiones de carbono por el uso incremental de la energía al ser la propuesta estimuladora de sesiones y programas online.

En segundo lugar, en el bloque de personas, para identificar para quienes se plantea el negocio o a quienes les interesaría la existencia del mismo, se contempla a los actores del sistema los cuales tienen el perfil de usuario identificado, las personas relacionadas con quienes brindaran el servicio, la comunidad y el Estado. Asimismo, se identificó la necesidad más importante el cual es curar el estrés, ansiedad y depresión. Por otro lado, se considera como principales actores clave por su nivel de involucramiento con el proyecto a los accionistas por la inversión, los clientes por el uso y beneficiarios del proyecto, proveedores tecnológicos los cuales permitirán que el servicio funcione adecuadamente, gremios y asociaciones y medios de comunicación como *influencers* para tener un mayor alcance en redes sociales. La relación con los actores clave será a través de una relación virtual por

Figura 21

## Flourishing Business Canvas

<b>Medio ambiente</b>	Contaminación del aire en Lima hasta 7 veces más de lo permitido (Giraldo, 2022). Las personas están tomando conciencia sobre el cambio climático.					
	<b>Sociedad</b>	En Perú 1.7 millones de personas padecen de depresión siendo ésta la causa de los suicidios entre un 60% a 80% de los casos (Sulca, 2016).				
		<b>Economía</b> Los parámetros macroeconómicos fundamentales de Perú continúan siendo sólidos: una relación entre deuda pública y producto interno bruto (PIB) relativamente baja, reservas internacionales considerables y un banco central confiable.				
<b>Existencias biofísicas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Valor</b>	<b>Personas</b>	<b>Actores del ecosistema</b>		
	<b>Recursos</b>	<b>Alianzas</b>	<b>Co-creación del valor</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Actores clave</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Psicólogos.</li> <li>•Personal administrativo capacitado.</li> <li>•Licencias, propiedad intelectual.</li> <li>•Programadores e infraestructura tecnológica.</li> <li>•Espacio físico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alianza con Sanamente (proveedor de psicólogos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Flexibilidad de horarios en la modalidad online.</li> <li>•Cercanía del servicio de terapia grupal al domicilio, de fácil elección con precios módicos.</li> <li>•Suscripciones de acuerdo a la necesidad.</li> <li>•Programas virtuales autoguiados disponibles en todo momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Generar confianza en el servicio.</li> <li>•Incrementar el awareness de la marca.</li> <li>•Brindar asistencia personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Accionistas</li> <li>•Cliente</li> <li>•Socios</li> <li>•Proveedores tecnológicos</li> <li>•Gremios y asociaciones</li> <li>•Medios de comunicación (influencers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personas entre 26 a 56 años, de nivel socio económico A, B y C, pertenecientes a Lima Metropolitana.</li> <li>•Familiares de las personas involucradas en el servicio.</li> <li>•Comunidad.</li> <li>•Estado.</li> </ul>
<b>Servicios ecológicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Gobernanza</b>	<b>Destrucción del valor</b>	<b>Canales</b>		<b>Necesidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducción del consumo de energía eléctrica por el alquiler de servidores en la nube.</li> <li>•Reducción de CO2 al evitar transporte vehicular.</li> <li>•Política de bajo consumo de energía en las oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.</li> <li>•Gestión de alianzas.</li> <li>•Terapias online/físicas.</li> <li>•Creación de contenido.</li> <li>•Gestión del marketing y publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Junta directiva</li> <li>•Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consumo de energía por sesiones físicas/virtuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicación móvil y página web (1er contacto).</li> <li>•Casa del psicólogo.</li> <li>•Redes sociales.</li> <li>•Correo electrónico.</li> <li>•WhatsApp.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Curar el estrés, ansiedad y depresión.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<b>Metas</b>		<b>Beneficios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los costos económicos se mencionan en el punto 5.1 del lienzo de modelo de negocio.</li> <li>•Los costos sociales y ambientales se calculan en el punto 7.2 y están referidos al impacto generado por emisiones de CO2 de los equipos tecnológicos y el traslado del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conseguir inversionistas para el proyecto.</li> <li>•Conseguir 2,906 clientes en el primer año.</li> <li>•App top de descargas.</li> <li>•Ayudar a combatir el poco acceso a la salud mental.</li> <li>•Mejorar la vida y salud mental de las personas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los beneficios económicos se encuentran descritos en el punto 5.1 del lienzo de modelo de negocio.</li> <li>•Beneficios sociales: Ahorro por costo tiempo de traslado, ahorro costo de pasajes en transporte público, ahorro costo huella de carbono del transporte público.</li> </ul>			
<b>Resultados</b>						

medio de las redes sociales, mediante un community manager, asistencia personal en la plataforma, correo electrónico o WhatsApp para poder mantener una comunicación clara, estimular la confianza, y generar sensación de escucha en caso de inconvenientes. En el siguiente bloque, de procesos, se identificó las alianzas y en este caso el principal socio es “sanamente”, organización que proporcionará a los psicólogos que impartirán los servicios. Luego, la gobernanza está dada por la junta directiva (inversionistas) y los empleados quienes tienen a su cargo las decisiones principales para que el proyecto pueda crecer en los siguientes años.

Los principales recursos son los psicólogos anexos otorgados por el principal aliado: “Sanamente”, el personal administrativo el cual tendrá la función principal de mantener operativo el proyecto. Contar con licencias y permisos de propiedad intelectual respecto a programas basados en videos para las rutinas de relajación y *coaching*. Programadores tercerizados y servicios de infraestructura tecnológica para el adecuado funcionamiento del aplicativo móvil y espacio físico tanto para el personal administrativo quienes velarán por las gestiones del proyecto y el espacio físico en donde el psicólogo impartirá las sesiones presenciales.

Como actividades principales para generar valor se tiene el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, gestión de alianzas, terapias online/físicas, creación de contenido, gestión del marketing y publicidad. Como servicios ecológicos que generarán flujo positivo están la reducción del consumo de energía eléctrica por el alquiler de servidores en la nube, reducción de CO2 al evitar transporte vehicular en los clientes y psicólogos, política de bajo consumo de energía en las oficinas.

Finalmente, como metas principales se contempla conseguir inversionistas para el proyecto, conseguir 2,906 clientes en el primer año, estar en el top de descargas, ayudar a combatir el poco acceso a la salud mental y mejorar la vida y salud mental de las personas.

Los beneficios económicos se encuentran descritos en el punto 5.1 del lienzo de modelo de negocio y para los beneficios sociales se considera el ahorro por costo tiempo de traslado, ahorro costo de pasajes en transporte público y ahorro costo huella de carbono del transporte público. Posteriormente, se tendrán los siguientes costos tanto económicos los cuales se mencionan en el punto 5.1 del lienzo de modelo de negocio y los costos sociales y ambientales los cuales se calculan en el punto 7.2 y están referidos al impacto generado por emisiones de CO<sub>2</sub> de los equipos tecnológicos y el traslado del personal.

### **7.1 Relevancia social de la Solución**

Para la identificación del índice de relevancia social del proyecto se determinaron los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y sus respectivas metas movilizadas por la solución propuesta. Es así como se identificó el objetivo número 3 el cual busca “garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades” (UN, 2015, p.1). Este objetivo está relacionado con el proyecto ya que se busca facilitar el acceso de los servicios de bienestar de salud mental, así como promover la prevención y el tratamiento continuo de afecciones como la ansiedad, estrés y depresión. Adicionalmente, se identificó el objetivo número 8 el cual busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (UN, 2015, p.1). Nuna buscará fomentar el empleo decente y el crecimiento económico al generar e incrementar servicios relacionados a la salud mental.

Para el cálculo del indicador se utilizó el índice de relevancia del ODS (TSRI) establecido por Betti, et al. (2018) en el cual se establece la relación entre las metas alcanzadas y el número total de metas establecidas por los ODS 3 y 8. Como resultado, el proyecto logra abarcar siete de las diez metas definidas obteniendo un IRS de 70% (ver Tabla 30). Con este resultado se sustenta la sostenibilidad y responsabilidad social del proyecto. A continuación, se podrá encontrar el sustento sobre cada meta ODS movilizada en la Tabla 31.

**Tabla 30***Índice de Relevancia Social*

ODS	Nº de metas de la ODS	<u>Nº de metas de la ODS impactadas</u>	TSRI
3	9	3	33%
8	10	7	70%

Tabla 31

## Sustento Impacto Meta ODS N° 3 y 8

Ítem	Descripción de la meta	Impacto Nuna
3.4	De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	Nuna buscará promover el acceso a servicios de salud mental, brindando terapias grupales/individuales los cuales ayudarán a aminorar la ansiedad, estrés y depresión y con ello reducir el ratio de suicidios.
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.	Nuna ofrece contenido <i>freemium</i> , con acceso gratuito y disponible en todo momento. Dentro de este contenido, Nuna fomentará la prevención del consumo de alcohol ofreciendo, advertencias en la salud y consejos saludables para que los usuarios adquieran hábitos saludables. Con esto buscaremos reducir el consumo de alcohol.
3.8	Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	Los usuarios que sufren de estrés, ansiedad o depresión podrán acceder fácilmente a servicios de bienestar mental a través de Nuna. Con esto se conseguirá aumentar la cobertura de servicios de salud mental.
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.	Nuna brindará aporte al crecimiento económico per cápita al generar mayor cantidad de servicios ofrecidos por diversos profesionales, quienes contarán con empleo y remuneración justa.
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.	Nuna elevará la productividad económica al brindar servicios innovadores basado en nueva tecnología móvil obteniendo un valor agregado al servicio de la salud mental.
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.	Nuna promoverá la creación de puestos de trabajo decente, incentivando la formalización y aumentando el acceso de estos profesionales a servicios financieros.
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.	Nuna reforzará el empleo pleno y productivo sin algún tipo de distinción y fomentando la igualdad en la remuneración.
8.6	De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Nuna incentivará la formación profesional en jóvenes y formará alianzas con bolsas de trabajo en conjunto con sus socios para aumentar la empleabilidad temprana.
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.	Nuna contemplará como socios a organizaciones formales que garanticen el trabajo consensual, legal y retribuido.
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.	Nuna trabajará siguiendo la legislación laboral, realizando inspecciones laborales, educando y creando conciencia, con políticas contra la discriminación y el acoso. Se contará con mecanismos de denuncia y se fomentará la participación de los trabajadores.

## 7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para el cálculo de la rentabilidad social de la solución lo primero que se realizó fue identificar las principales variables (ver Tabla 32), las que ayudarían al cálculo de los beneficios sociales, así como el de los costos. Para los beneficios se identificaron tres tipos de ahorros, tanto para el cliente como para los psicólogos de la solución. En primer lugar, se tiene el ahorro costo tiempo de traslado ya que al utilizar Nuna las personas ya no invertirán tiempos en traslados y podrán aprovechar dicho tiempo en otras actividades. Mediante Nuna se obtendrán citas online o a poca distancia del domicilio a pie. Para su cálculo se estimó la cantidad de clientes, las sesiones promedio anual por cliente, el costo valor del tiempo (MEF, 2021) que es de S/6.50 y el desplazamiento promedio ida y vuelta en horas que es de 1.5 horas, pero se considerará sólo al 50% ya que se asumirá que las personas suelen escoger consultorios con tramos no tan distantes (Banco de Desarrollo de América Latina, 2018). En el caso del ahorro del costo tiempo de traslado de los psicólogos se tuvieron en cuenta las mismas variables, a excepción de la cantidad de citas, y se reemplazó por día laboral.

El segundo punto de ahorro es el costo de pasajes en transporte público, el cual también deriva de la solución online o cercanas al domicilio. Para su cálculo se tuvo en cuenta el ahorro del costo promedio del pasaje en transporte público diario el cual es de S/7.14 (“¿Cuánto dinero gastan los limeños para movilizarse debido al tráfico?,” 2017) por el número de clientes y por las sesiones anuales estimadas. En el caso de los psicólogos se tuvo en cuenta en vez de la cantidad de sesiones totales, días laborales. Por otro lado, se tuvo en cuenta como tercer beneficio el ahorro del costo de huella de carbono generado por el no uso del transporte público, ya que los clientes dejarían de utilizar vehículos motorizados para su traslado. Para su cálculo se tuvo en cuenta la frecuencia de sesiones por la cantidad de clientes, el precio social del carbono por gramo emitido el cual es de S/0.00003 (MINAM, 2020), la emisión de CO<sub>2</sub> por pasajero por el uso del bus el cual es de 49 gr/km (IDAE,

2022) y el recorrido promedio tanto ida y vuelta el cual es de 22km/día (Banco de Desarrollo de América Latina, 2018), considerando el 50% especificado anteriormente. En el caso de los psicólogos se tuvo en cuenta en vez de la cantidad de sesiones totales, días laborales (ver Tabla 33). Asimismo, para el cálculo de los costos sociales se tuvo en cuenta que los usuarios al tener sesiones online o utilizar el aplicativo en el móvil para el contenido *freemium*, este genera CO<sub>2</sub> el cual está estimado en 1000 gr por hora (Primicias, 2022). Para su cálculo se estimó la cantidad de sesiones con duración de una hora por la cantidad de sesiones totales y el costo de generación de CO<sub>2</sub>. Además, se agregó el costo por emisión de CO<sub>2</sub> por la revisión de contenido *freemium* de una hora multiplicándolo por la cantidad de cliente, los días del año, los 1000 gr de generación de CO<sub>2</sub> y el costo por generación. De la misma manera se tuvo en cuenta el costo por la emisión de CO<sub>2</sub> por sesión online desde la perspectiva del psicólogo, el cual también utiliza los 1000 gr por hora por la cantidad de sesiones totales y el costo de generación de CO<sub>2</sub>.

En el caso de los psicólogos se estimó adicionalmente la emisión de CO<sub>2</sub> por el uso de energía en el domicilio, ya que las sesiones físicas tendrán lugar ese ambiente. Para ello se tuvo en cuenta la cantidad de psicólogos por año, el costo por emisión de CO<sub>2</sub>, los días hábiles, la generación de CO<sub>2</sub> por consumo de energía el cual es de 0.166 kgr/kwh (Miteco, 2011) y el consumo promedio de energía diario el cual es de 2.8 kwh (Osinergmin, 2018).

Por otro lado, se tuvo en cuenta los costos por emisión de CO<sub>2</sub> generados por el personal administrativo, los cuales son cuatro personas, ya que ellos se movilizarán hasta la oficina central y generarán costos por tiempo de traslado (S/6.5 por costo del valor del tiempo, desplazamiento promedio por día 1.3 horas y días hábiles 260), costos por pasajes en transporte público (costo por traslado público S/ 7.14 y días hábiles 260), costo por huella de carbono del transporte público (Precio por emisión CO<sub>2</sub> S/ 0.00003, emisión CO<sub>2</sub> por uso de bus 49 gr/km, recorrido promedio ida y vuelta 22km y días hábiles de 260).

**Tabla 32***Variables para el Cálculo de los Beneficios y Costos Sociales*

Variables	Cantidad	Medida
Días hábiles 2022	260	Días
Horas laborables	8	Hora
Costo valor del tiempo en transporte público Lima	S/ 6.50	Soles/hora
Desplazamiento promedio ida y vuelta en horas (50%)	0.65	Hora
Desplazamiento promedio ida y vuelta en horas regular	1.3	Hora
Costo por traslado público	S/ 7.14	Soles/día
Precio social del carbono	\$7.17	Dólar/TN
Tipo de cambio S/ por US\$ (05/01/23)	S/ 3.82	Soles
Emisión CO2 en bus por pasajero	49	Gr/km
Recorrido promedio (50%)	11	Km/día
Recorrido promedio regular	22	Km/día
Emisión CO2 Televisor	240	Gr/h
Emisión CO2 laptop	234	Gr/h
Emisión CO2 móvil	1000	Gr/h
CO2 generado por Consumo energia	0.166	Kgr/kwh
Mediana consumo residencial diario	2.8	Kwh

**Tabla 33***Beneficios Sociales Directos*

	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de clientes	2,906	7,323	11,828	12,231	14,779
Frecuencia anual de sesiones	8	8	8	8	8
Cantidad de psicólogos	16	39	53	41	49
<i>Beneficios sociales directos clientes</i>					
Ahorro costo tiempo de traslado	S/ 94,540	S/ 238,241	S/ 384,807	S/ 397,913	S/ 480,790
Ahorro costo de pasajes en transporte público	S/ 159,831	S/ 402,774	S/ 650,561	S/ 672,718	S/ 812,832
Ahorro costo de huella de carbono del transporte público	S/ 330	S/ 831	S/ 1,343	S/ 1,389	S/ 1,678
<i>Beneficios sociales directos de los psicólogos</i>					
Ahorro costo tiempo de traslado	S/ 17,070	S/ 43,016	S/ 57,899	S/ 44,903	S/ 54,256
Ahorro costo de pasajes en transporte público	S/ 28,858	S/ 72,723	S/ 97,885	S/ 75,914	S/ 91,726
Ahorro costo de huella de carbono del transporte público	S/ 60	S/ 150	S/ 202	S/ 157	S/ 189
<i>Total beneficios sociales</i>	<b>S/ 300,689</b>	<b>S/ 757,736</b>	<b>S/ 1,192,696</b>	<b>S/ 1,192,994</b>	<b>S/ 1,441,470</b>

Adicionalmente, dentro de los costos sociales se está considerando la emisión de CO<sub>2</sub> por aparatos tecnológicos los cuales generan 240 gr la hora por un televisor (Contralinea, 2019), 1000 gr por hora al usar el móvil y 234 gr por hora por el uso de la laptop (Primicias, 2022) ya que el personal usará dichos aparatos para sus labores diarias. Para ello se calculó el costo en base a los gramos de CO<sub>2</sub> generados por los aparatos tecnológicos por los 260 días hábiles y el precio por emisión de CO<sub>2</sub> el cual es de S/ 0.00003. Sumado a esto se tuvo en cuenta el costo por emisión de CO<sub>2</sub> por el uso de energía en la oficina el cual se calculó multiplicando la mediana de consumo residencial diario el cual es de 2.8 kwh (Osinergmin, 2018) por el CO<sub>2</sub> generado por energía 0.166 kgr/kwh, el precio por emisión de CO<sub>2</sub> por kilogramo S/0.027 y los 260 días hábiles (ver Tabla 34).

Como consecuencia, al obtener los flujos anuales en el horizonte de cinco años y aplicarle la tasa de descuento de 8% (MEF, 2021) se tiene como resultado un VAN social positivo de S/ 3'485,411.11 el cual representa sobre el VANF un 97%, lo que indica que el valor social equivale al 97% del beneficio a los accionistas. Con esto se sustenta que el proyecto es sostenible ya que el VANS es cercano al VANF lo que indica que mantendrá un buen nivel de ingresos y a la vez generará continuamente un conjunto de beneficios a la sociedad (ver Tabla 35).

**Tabla 34***Costos Sociales*

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Costos sociales clientes</i>					
<i>Costo por emisión CO2 en móvil</i>	S/ 21,279.46	S/ 22,209.82	S/ 23,158.71	S/ 23,243.56	S/ 23,780.13
<i>Costos sociales psicólogos</i>					
Costo por emisión CO2 en móvil	S/ 21,279.46	S/ 22,209.82	S/ 23,158.71	S/ 23,243.56	S/ 23,780.13
Costo por emisión CO2 por energia en domicilio	S/ 51.98	S/ 130.98	S/ 176.31	S/ 136.73	S/ 165.21
<i>Costos sociales personal administrativo - 4 personas</i>					
Costo por emisión CO2 en 4 móviles	S/ 228	S/ 228	S/ 228	S/ 228	S/ 228
Costo por emisión CO2 en 4 laptops	S/ 53	S/ 53	S/ 53	S/ 53	S/ 53
Costo por emisión CO2 en 1 televisor	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14	S/ 14
Costo tiempo de traslado	S/ 8,788	S/ 8,788	S/ 8,788	S/ 8,788	S/ 8,788
Costo de pasajes en transporte público	S/ 7,429	S/ 7,429	S/ 7,429	S/ 7,429	S/ 7,429
Costo de huella de carbono del transporte público	S/ 31	S/ 31	S/ 31	S/ 31	S/ 31
Costo por emisión CO2 por energia en local	S/ 3.34	S/ 3.34	S/ 3.34	S/ 3.34	S/ 3.34
<i>Total costos sociales</i>	S/ 59,156	S/ 61,096	S/ 63,039	S/ 63,169	S/ 64,271

**Tabla 35***VAN Social*

	2024	2025	2026	2027	2028
Total beneficios sociales	S/ 300,689	S/ 757,736	S/ 1,192,696	S/ 1,192,994	S/ 1,441,470
Total costos sociales	S/ 59,156	S/ 61,096	S/ 63,039	S/ 63,169	S/ 64,271
Flujo anual	S/ 241,533	S/ 696,640	S/ 1,129,658	S/ 1,129,825	S/ 1,377,200
Tasa de descuento	8%				
Flujo descontado	S/ 223,641.52	S/ 597,256.63	S/ 896,758.63	S/ 830,455.37	S/ 937,298.95
VANS S/	S/ 3,485,411.11				
VANS US\$	\$913,607.11				
VANS/VANF	97%				

## **Capítulo VIII: Decisión e Implementación**

Se detalla el plan de implementación del proyecto Nuna, en la cual se describe las actividades, responsables de ejecución y los plazos de implementación y lanzamiento del servicio a través de un diagrama Gantt.

### **8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo**

El inicio de actividades está planificado iniciar en el año 2023 y con una duración de ocho meses hasta su implementación y puesta en marcha, siendo los fundadores del proyecto responsable de gestionar y supervisar el proceso. El proyecto cuenta con cinco fases que comprende la gestión administrativa de inicio de operaciones, diseño del app, desarrollo del app, inicio de espacio de pruebas y lanzamiento del servicio y captación de los primeros leads del servicio.

En la primera fase se contempla la planificación económica, administrativa y la generación de la documentación necesaria para iniciar operaciones; la segunda fase comprende la contratación del proveedor de diseño UX/UI y las pruebas requeridas para validar el modelo propuesto; como parte de la tercera fase se espera desarrollar una primera versión del app y realizar los primeros ajustes para finalmente, en la fase cuatro, realizar las pruebas finales y correcciones necesarias para iniciar con la última fase que permite recoger los resultados a través de las captación de leads e iniciar con la gestión de conversión en ventas (ver Apéndice Q).

### **8.2 Conclusiones**

Existe una insuficiencia de los servicios de salud mental a nivel nacional, dejando a un 80% de la población que requiere atención sin acceso a los servicios relacionados, agudizando los problemas de desarrollo y dejando vulnerables los derechos fundamentales de las personas ante las limitaciones de acceso y calidad. Esta baja accesibilidad, puede derivarse en suicidios entre un 60 y 80% de los casos de problemas de salud mental.

Mediante entrevistas a profundidad se pudo ahondar en el mapa de experiencia del usuario con problemas de salud mental. Se obtuvo como resultado que la dolencia inicia en pensamientos negativos y sobre exigencias laborales que conllevan a la frustración, lo que ocasiona que solo puedan volver a sus actividades al darse un respiro de lo que los agobia. Sin embargo, los usuarios reconocen que no hallan una solución permanente o sostenible a su problema.

Luego de conocer al usuario, sus dolencias y necesidades, se discutieron posibles soluciones. Mediante el uso de herramientas de diseño y priorización se llegó a desarrollar prototipos que fueron iterados con los mismos usuarios que fueron entrevistados previamente. Se elaboraron hasta tres versiones del prototipo, cuya última versión será utilizada como producto mínimo viable al cumplir con lo mínimo e indispensable que es requerido por el usuario.

Después de realizar la revisión de la literatura, con respecto a propuestas de negocios y patentes, se validó que la oferta común radica en plataformas que ofrecen terapias psicológicas virtuales. No obstante, la propuesta de valor de este proyecto radica en brindar opciones a los clientes, como es el caso de las terapias grupales como alternativa de tratamiento.

La propuesta de valor de la solución planteada incorpora mediante el MVP de una app llamada NUNA: las atenciones profesionales virtuales o presenciales, sesiones grupales además de servicios complementarios como terapias individuales, *coaching*, rutinas de relajación y la creación de una comunidad, hoja de ruta del proceso, adaptación de horarios a necesidad del usuario y costos diferenciados según los tipos de servicios adquiridos, entre otros. Con estos elementos se facilita el acceso a los servicios, permanencia en los mismos hasta obtener el restablecimiento del paciente y generar lazos con personas afines a la dolencia.

Respecto al mercado meta definido para el proyecto, se cuenta con capacidad de incrementar progresivamente en el tiempo dado que el mercado efectivo es amplio y los servicios presentes en el mercado pueden ser insuficientes para la demanda requerida. Por ello, es importante incrementar la capacidad de atención en la medida que se incentive la demanda de los servicios. En referencia a la validación de factibilidad del proyecto, se concluye que el plan de marketing propuesto es eficiente dado que la probabilidad de eficiencia es mayor al 50%, esto indica que brinda un soporte relevante para el éxito del proyecto, por ello, se concluye que la hipótesis planteada es aceptada.

Se concluye, además que el modelo de negocio presentado es viable financieramente dado que se obtuvo un valor actual neto económico (VANE) de S/3'676,965, un valor actual neto financiero (VANF) de S/ 3'600,134 y una TIR de 90%. Asimismo, se considera que los ingresos crecientes estarán soportados en la inversión del mix de marketing con foco en el marketing digital. Además, se sostendrá en la propuesta de valor diferenciada que es otorgar fácil acceso a servicios de atención de la salud mental mediante el app, mantenerse saludable y fomentar lazos con personas afines en las terapias grupales.

Por otro lado, la propuesta de negocio cuenta con atributos necesarios para concluir que es sostenible. Se ha evaluado al proyecto con relación al índice de relevancia social de esta medición se obtiene un 70% en el índice de responsabilidad social, dado que, se abarcan siete de los diez propósitos referidos en el punto 7.1.

El proyecto es rentable socialmente dado que se consiguen beneficios sociales por sobre los costos sociales que se puedan presentar. Estos beneficios son el ahorro por costo tiempo de traslado, ahorro costo de pasajes en transporte público y ahorro costo huella de carbono del transporte público. Con todo ello se logra alcanzar un VAN social de S/3'485,411.11.

### 8.3 Recomendaciones

Se recomienda invertir en el proyecto, debido a que, genera beneficios económicos, pero también sociales de modo que se puede ser rentable en ambos aspectos. Nuna es proyecto que en conjunto con el usuario y el psicólogo asesor mejora en cada sprint para poder desempeñarse eficaz y eficientemente dentro del campo de la salud mental.

Si bien el planteamiento inicial del proyecto se centra en un público objetivo acotado en Lima, las encuestas determinaron que sería recomendable iniciar una rápida expansión en provincias, además de explorar otros nichos como sectores de NSE C y D. Se recomienda ampliar la red de proveedores o alianzas con clínicas psicológicas para incrementar la capacidad de servicios a todas las provincias del Perú, dado que el análisis de mercado muestra un gran potencial de escalamiento del servicio ante la demanda y poca oferta de servicios similares. Para fidelizar a los clientes y mejorar la recomendación de marca, se pueden generar alianzas con establecimientos de atenciones de capa compleja (psiquiátricos) para derivar los casos que requieran una atención acorde a las necesidades del paciente.

## Referencias

- Ahmad, L., & Ahmad, S. (2018). *Estados Unidos Patente n° US20220130277A1*.  
<https://patents.google.com/patent/US20220130277A1/en?q=US20220130277A1>
- Alvites, R. (s.f.). *Conoce las 7 pasarelas de pago más usadas en Perú* [Ecommerce].  
<https://www.bsale.com.pe/article/conoce-las-7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peru-ecommerce>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Tasas de interés internacionales - Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2018). *Reducir el tiempo de los traslados dentro de las ciudades, reto para Panamá y América Latina*.  
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/04/reducir-el-tiempo-de-los-traslados-dentro-de-las-ciudades-reto-para-panama-y-america-latina/>
- Benton, S., Donaldson, J., Lee, G., Shaw, B., & Thomas, A. (2016). *Estados Unidos Patente n° US20160378928A1*. <https://patents.google.com/patent/US20160378928A1/en>
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. (2018). The Relationship between Investor Materiality and the Sustainable Development Goals: A Methodological Framework. *Sustainability*, 10(7). doi:<https://doi.org/10.3390/su10072248>
- Clínica de la Ansiedad. (s.f.). *¿Cuánto cuesta, cuánto dura, un tratamiento psicológico de problemas de ansiedad?* <https://clinicadeansiedad.com/soluciones-y-recursos/tratamiento-de-la-ansiedad/cuanto-cuesta-cuanto-dura-un-tratamiento-psicologico-de-problemas-de-ansiedad/>
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2007). Ley N°28369 y N°29369. Lima, Lima, Perú. CPSP:

[https://cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/ley\\_28369\\_del\\_trabajo\\_del\\_psicologo\\_y\\_su\\_reglamento.pdf](https://cpsp.pe/documentos/marco_legal/ley_28369_del_trabajo_del_psicologo_y_su_reglamento.pdf)

Congreso de la República. (1997). Ley N° 26842 – Ley general de salud. Lima, Lima, Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256661-26842>

Congreso de la República. (2010). Ley N° 29571 - Código de Protección y Defensa del Consumidor. Lima, Lima, Perú. INDECOPI.

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>

Congreso de la República. (2011). Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales.

Lima, Lima, Perú. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>

Congreso de la República. (2016). Ley N° 30421 - Ley marco de telesalud. Lima, Lima, Perú.

Ley N° 30421 - Ley marco de telesalud. Lima, Lima, Perú. Lima, Lima, Perú.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-marco-de-telesalud-ley-n-30421-1363168->

[1/#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20el,informaci%C3%B3n%20y%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-marco-de-telesalud-ley-n-30421-1363168-1/#:~:text=La%20presente%20Ley%20tiene%20el,informaci%C3%B3n%20y%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n)

Contralinea. (2019). *Contaminación invisible: las alarmantes emisiones de CO2 por internet,*

*e-mail y redes sociales.* [https://contralinea.com.mx/interno/featured/contaminacion-](https://contralinea.com.mx/interno/featured/contaminacion-invisible-las-alarmanes-emisiones-de-co2-por-internet-e-mail-y-redes-sociales/)

[invisible-las-alarmanes-emisiones-de-co2-por-internet-e-mail-y-redes-sociales/](https://contralinea.com.mx/interno/featured/contaminacion-invisible-las-alarmanes-emisiones-de-co2-por-internet-e-mail-y-redes-sociales/)

CPI. (2022). *Perú: Población 2022.*

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

¿Cuánto dinero gastan los limeños para movilizarse debido al tráfico? (2017, 19 de agosto).

*Radio Programas del Perú (RPP)*. <https://rpp.pe/economia/economia/que-medios-de-transporte-utilizan-los-limenos-para-movilizar-se-en-lima-noticia-1070944#:~:text=En%20promedio%2C%20se%20puede%20llegar,promedio%20de%20S%2F%2012.38%20soles>

Damodaran. (2022). *Betas by sector (US)*.

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.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/#:~:text=Como%20referencia%2C%20seg%C3%BAn%20el%20tipo,resultados%20de%20ventas%20del%20a%C3%B1o>.

Equilibrio & Armonía Psicólogos. (2020). *Estadísticas de depresión en el Perú*.

<https://equilibrioyarmonia.pe/estadisticas-de-depresion-en-el-peru/#:~:text=Solo%20en%20Per%C3%BA%20hay%201,ni%20medidas%20de%20atenci%C3%B3n%20m%C3%A9dica>

Garay, K. (2020). COVID-19: siete de cada diez peruanos ven afectada su salud mental.

*Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-siete-cada-10-peruanos-han-visto-afectada-su-salud-mentaldurante-pandemia-video-804192.aspx>

Giraldo, C. (2022). *Día Mundial sin Auto en Perú: 70% de la contaminación ambiental*

*proviene de los vehículos*. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/09/22/dia-mundial-sin-auto-en-peru-70-de-la-contaminacion-ambiental-proviene-de-los-vehiculos/#:~:text=Sumado%20a%20esto%2C%20seg%C3%BAn%20datos,fuente%20principal%20el%20tr%C3%A1nsito%20vehicular>

González, M. (2021). *La desmitificación de la salud mental abre un mercado de nuevas oportunidades de inversión*. El Economista.

<https://www.economista.es/noticias/noticias/11433227/10/21/La-desmitificacion-de-la-salud-mental-abre-un-mercado-de-nuevas-oportunidades-de-inversion.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019, 11 de julio). *Perú tiene una población de 32 millones 131 mil 400 habitantes*.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*.

<https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Perfil*

*sociodemográfico*. Lima. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/peru-tiene-una-poblacion-de-32-millones-131-mil-400-habitantes-al-30-de-junio-del-presente-ano-11659/>

Instituto Nacional de Salud Mental. (2018). Estudio Epidemiológico de Salud Mental en Hospitales Generales y Centros de Salud de Lima Metropolitana - 2015. Informe General. *Anales de Salud Mental*, 34(1).

<https://www.insm.gob.pe/investigacion/archivos/estudios/2020/Vol%20XXXIV%202018%20Nro1%20EESM%20en%20Hospitales%20Generales%20y%20Centros%20de%20Salud.pdf>

Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE). (2022). *Emisiones de co2 por modos de transporte motorizad*. <https://www.movilidad->

[idaes.es/destacados/emisiones-de-co2-por-modos-de-transporte-motorizado](https://www.movilidad-idaes.es/destacados/emisiones-de-co2-por-modos-de-transporte-motorizado)

Jiecheng, G. (2016). *China Patente n° CN105868552A*.

<https://patents.google.com/patent/CN105868552A/zh>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4393>

Martínez, F. (2022). *Depresión afecta a 5% de la población adulta en América Latina*.

Notipress. <https://notipress.mx/vida/depresion-afecta-poblacion-adulta-america-latina-9729>

Matos, E. (2022). ¿Cuánto gana un psicólogo en el Perú? *La República*.

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

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo2\\_RD006\\_2021EF6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf)

Ministerio de Salud [MINSa]. (2009). *Informe sobre los servicios de salud mental del subsector Ministerio de Salud del Perú 2008: Instrumento de evaluación para Sistemas de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud (IESM-OMS)*.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/321519-informe-sobre-los-servicios-de-salud-mental-del-subsector-ministerio-de-salud-del-peru-2008-instrumento-de-evaluacion-para-sistemas-de-salud-mental-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud-i>

Ministerio de Salud (MINSa). (2018). *Plan nacional de fortalecimiento de servicios de salud mental comunitaria 2018-2021*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4422.pdf>

Ministerio de Salud (MINSa). (2020). *Plan de Salud Mental Perú, 2020-2021 (en el contexto COVID – 19)*. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5092.pdf>

Ministerio de Salud (MINSA). (2021a). *Minsa: Una de cada ocho personas ha sufrido algún trastorno mental en Lima debido a la COVID-19.*

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/542921-minsa-una-de-cada-ocho-personas-ha-sufrido-algun-trastorno-mental-en-lima-debido-a-la-covid-19>

Ministerio de Salud (MINSA). (2021b). *Programa Presupuestal 0131 Control y Prevención en Salud Mental.* [https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/ANEXO2\\_9.pdf](https://www.minsa.gob.pe/presupuestales/doc2021/ANEXO2_9.pdf)

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2020). *El precio al carbono como instrumento de descarbonización en el contexto nacional.*

[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE\\_Cambio\\_Climatico\\_-2020-2021/files/foros\\_documentos/20\\_10\\_06\\_precio\\_al\\_carbono\\_minam.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE_Cambio_Climatico_-2020-2021/files/foros_documentos/20_10_06_precio_al_carbono_minam.pdf)

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (Miteco). (2011). *Cálculo de emisiones.* [https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/hogares-verdes/2011%20-%2016%20Calculo%20de%20emisiones%20HV2011\\_tcm30-171463.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/programas-de-educacion-ambiental/hogares-verdes/2011%20-%2016%20Calculo%20de%20emisiones%20HV2011_tcm30-171463.pdf)

Miranda, J., Diez-Canseco, F., Araya, R., Cutipe, Y., Castillo, H., Herrera, V., . . . & Cavero, V. (2017). Transitioning mental health into primary care. *Lancet Psychiatry*, 4(2), 90-92. doi:10.1016/S2215-0366(16)30350-9

Moturu, S., MadanGreg, A., Withrow, E., & Dash, S. (2017). *Estados Unidos Patente N° US20180096738A1.* <https://patents.google.com/patent/US20210133509A1/en>

Naciones Unidad (UN). (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible. Naciones Unidas. Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano.*

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

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin). (2018). *Informe de resultados consumo y usos de la electricidad. Encuesta Residencial de Consumo y Usos de Energía – ERCUE 2018.*

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1414562/ERCUE%20Electricidad%202018.pdf>

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores.* España: Pirámide.

Primicias. (2022). *Esta es la cantidad de CO2 que genera cuando navega por Internet.*

<https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/huella-digital-apps-portal-internet-emisiones/>

Research and Markets. (2022). *Mental Health Apps Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027).*

<https://www.researchandmarkets.com/reports/5616868/mental-health-apps-market-growth-trends-covid>

Sulca, R. (2016). *Depresión: alrededor de 1 millón 700 mil peruanos la sufre.*

<https://rpp.pe/vital/expertos/la-depresion-es-el-trastorno-mas-comun-en-el-peru-noticia-971106>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). *Tasa de interés promedio del sistema bancario.*

<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Thott, K. (2012). *Estados Unidos Patente n° US20140172438A1.*

<https://patents.google.com/patent/US20140172438>

UnivDatos Market Insights. (2021, 21 junio). *Mental Health Apps Market to Exceed USD 3.3 Billion by 2027 Globally |CAGR: 20.5%* UnivDatos Market Insights. Cision PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/in/news-releases/mental-health-apps-market-to-exceed-usd-3-3-billion-by-2027-globally-cagr-20-5-univdatos-market-insights862576688.html>

Youngblood, T., & Youngblood, T. (2017). *Estados Unidos Patente N° US11013883B2*. <https://patents.google.com/patent/US11013883B2/en>



Apéndice A: PSR con *Pensamiento Visual*

Figura A1

*PSR con Pensamiento Visual*

## Apéndice B: Lienzo *Dos Dimensiones*

**Figura B1**

*Lienzo Dos Dimensiones*



## Apéndice C: Maqueta del Problema

**Figura C1**

*Maqueta del Problema*



## Apéndice D: Encuesta

**Tabla C1**

*Encuesta*

Tipo	Enlace URL
Enlace de encuesta	<a href="https://forms.gle/bqLRo2cq2iVEfbzL6">https://forms.gle/bqLRo2cq2iVEfbzL6</a>
Resultados de encuesta	<a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_O_3u7iW5hJ0qmE5IyRLNtlY2X6UIjSnuRPIJyKwVM/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_O_3u7iW5hJ0qmE5IyRLNtlY2X6UIjSnuRPIJyKwVM/edit?usp=sharing</a>

*Nota:* Los enlaces tienen acceso libre.

**Figura C1**

*Encuesta de Exploración*

The image shows a Google Form interface. At the top left is the logo of Centrum PUCP, featuring a circular emblem with a ship and the Latin motto 'ET LUX IN TENEBRIS LUCET' and the year 'MCMXXVII'. To the right of the logo, the text reads 'centrum PUCP ESCUELA PARA LOS BUENOS NEGOCIOS'. Below this, the title of the form is 'Entrevista Salud Mental' and the subtitle is 'CENTRUM MBA - TESIS'. A section titled 'Inicio' contains the following text: 'Esta es una entrevista online que tiene como finalidad recopilar información que permita conocer a los usuarios del problema social relevante asociado a salud mental. En el formulario encontrará campos de respuestas abiertas, le solicitamos que pueda explayarse lo más posibles, lo cual nos permitirá entenderlo mejor.' At the bottom of the form, there are two buttons: 'Siguiente' on the left and 'Borrar formulario' on the right.

*Nota:* Preguntas a través de Google Forms para centralizar las respuestas.

## Apéndice E: Quick Wins

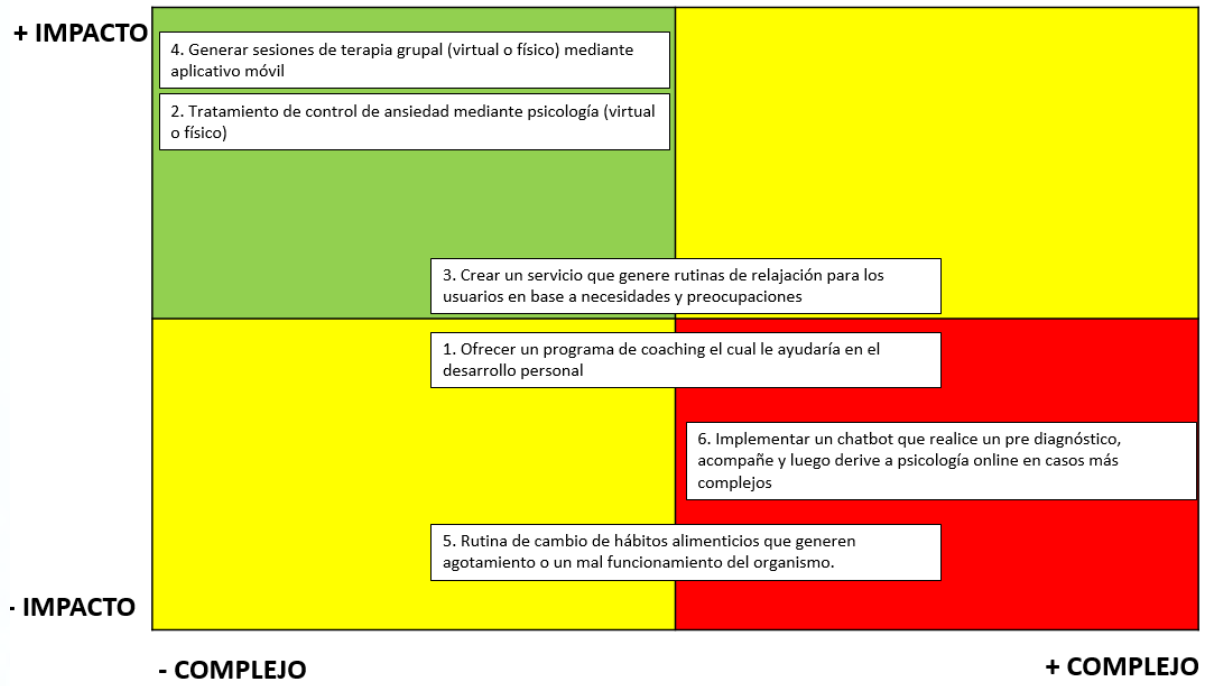
*Matriz quick wins.*

Matriz de quick wins						
Acciones propuestas	Complejidad de implementación (Esfuerzo)			Impacto de la acción (Emociones)		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
1. Ofrecer un programa de coaching mediante videos pre grabados para el desarrollo personal.		X			X	
2. Tratamiento de control de ansiedad mediante psicología (virtual o presencial)	X				X	
3. Crear un servicio que genere rutinas de relajación para los usuarios en base a necesidades y preocupaciones.		X			X	
4. Generar sesiones de terapia grupal (virtual o presencial) mediante aplicativo móvil.	X					X
5. Rutina de cambio de hábitos alimenticios que generen agotamiento o un mal funcionamiento del organismo.		X		X		
6. Implementar un chatbot que realice un pre-diagnóstico, acompañe y luego derive a psicología online en casos más complejos.		X			X	

## Apéndice F: Matriz Costo Impacto

**Figura F1**

*Matriz Costo-Impacto*



## Apéndice G: Análisis Competitivo de Mercado

Tabla G1

Resumen de Atributos Ofrecidos por Plataformas

Atributos	Online	Presencial y online	Total general	%
Universo investigado	27	2	29	100.0%
Terapia psicológica individual	22	2	24	82.8%
Coaching	16	1	17	58.6%
Nutrición/Actividad física	10	2	12	41.4%
Chatbot para diagnóstico/tratamiento	8	1	9	31.0%
Terapia psicológica grupal	2	0	2	6.9%

Tabla G2

Listado de Plataformas para Tratamiento de Enfermedades Psicológicas

Nombre de App/ Atributo	Descripción	Propuesta de valor	Canal	Precio promedio	Productos ofrecidos				
					Terapia psicológica individual	Terapia psicológica grupal	Coaching	Nutrición/ actividad física	Chatbot para diagnóstico/ tratamiento
Tu mente en línea	Página web que ofrece asistencia psicológica y psiquiátrica.	Busca digitalizar el servicio de psicología y psiquiatría para conectar con los usuarios. Se puede elegir al especialista.	Online	S/120 por cada sesión (60 minutos)	x				
Mente bonita	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad.	Online	S/150 por cada sesión (60 minutos)	x		x	x	
Terapify	Página web y App móvil que ofrece asistencia psicológica.	Ofrece servicios online de psicología a modo de marketplace, pudiendo elegir el usuario entre diversos psicólogos a nivel Latinoamérica.	Online	Paquete de 5 citas por S/427.50 (50 minutos)	x			x	
Serenmind	App móvil basado en chatbot.	Programas psicológicos autoguiados a un precio asequible a todas las personas	Online	S/11.75 mensual	x			x	x
Yana	App móvil basado en chatbot.	Busca incrementar la disponibilidad en todo momento de asesoría psicológica mediante un chatbot.	Online	S/8.99 mensual	x		x	x	x
Atulado	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física.	Ofrece servicios online de psicología a modo de marketplace, pudiendo elegir el usuario entre diversos psicólogos a nivel Latinoamérica.	Presencial y online	S/120 por cada sesión (60 minutos)	x			x	
Kalma Perú	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece citas con especialistas en temas relacionados a ansiedad y depresión.	Online	S/75 por cada sesión (60 minutos)	x		x		
ADE Psicólogos	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad.	Online	S/75 por cada sesión (60 minutos)	x		x		
Mindgram	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física.	Está orientado a empresas que busquen monitorear el bienestar psicológico de sus colaboradores.	Presencial y online	No disponible	x		x	x	x
Pura Mente	App móvil que ofrece servicios de meditación.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad.	Online	S/ 11.8 por suscripción mensual			x	x	
Phobious	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece tratamiento de fobias mediante realidad aumentada y virtual.	Online	No disponible					x
ChatPsi	Página web y App móvil que ofrece asistencia psicológica.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar.	Online	No disponible	x		x		
AirPersons	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece servicios online de psicología a modo de marketplace, pudiendo elegir el usuario entre diversos psicólogos a nivel Latinoamérica.	Online	No disponible	x				
Psicología - Ansiedad y estrés	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad	Online	No disponible	x		x		
Terapi	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Se puede elegir la especialidad	Online	No disponible	x		x	x	
iFeel	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar.	Online	S/ 160 soles por cada sesión (40 minutos)	x				
BestHelp	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital, respuestas de consultas de preguntas anónimas.	Online	No disponible	x		x		
PSonrie	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece servicios online de psicología a modo de marketplace, pudiendo elegir el usuario entre diversos psicólogos a nivel Latinoamérica.	Online	S/ 90 soles por cada sesión (40 minutos)	x				
Mindspa	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar.	Online	No disponible	x		x		
Way of Life	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar.	Online	No disponible	x		x	x	
eStabilitas	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar.	Online	S/ 200 soles por cada sesión (40 minutos)	x				
Moodkit	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios de relajación y meditación mediante chatbot.	Online	No disponible					x
TalkSpace	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios mediante chatbot y terapias psicológicas.	Online	No disponible	x		x	x	x
HeadSpace	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios de relajación y meditación mediante chatbot.	Online	No disponible					x
MindShift	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios de relajación y meditación mediante chatbot.	Online	No disponible					x
Calm	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Ofrece rutinas de meditación.	Online	No disponible	x		x		x
Youper	App móvil que ofrece asistencia en temas de salud mental.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar. Ofrece chat y soporte 24 horas al día.	Online	No disponible	x		x		
Insight Timer	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar, de manera grupal e individual.	Online	No disponible	x	x	x	x	
The Mighty	Página web que ofrece asistencia en temas de salud mental y física.	Ofrece de manera digital diversos servicios para que el usuario cree su propio bienestar, de manera grupal e individual.	Online	No disponible	x	x	x	x	

## Apéndice H: Revisión de Patentes

### Listado de Patentes Relacionadas a Plataformas de Tratamiento de Enfermedades

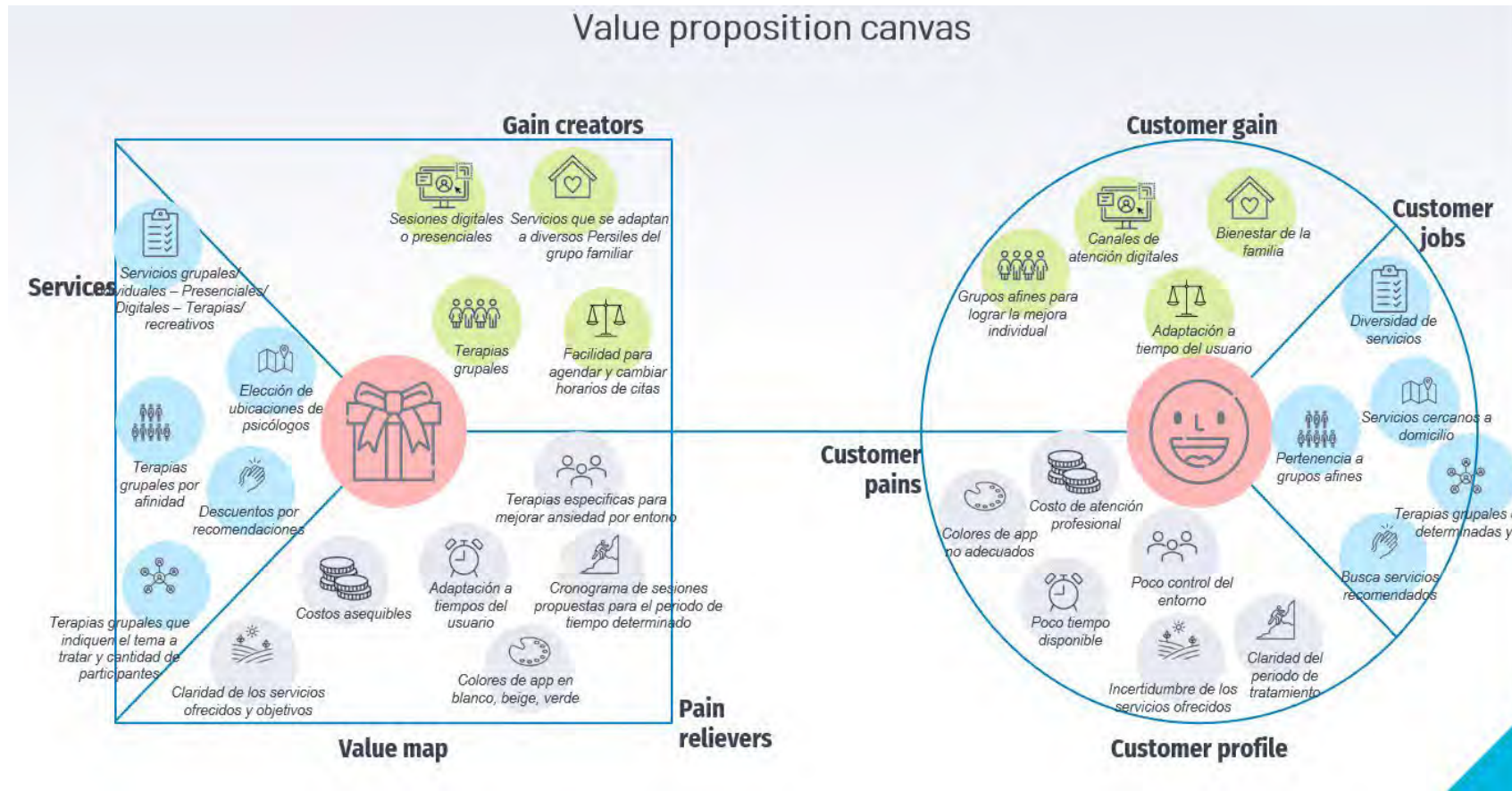
#### Psicológicas

Título	Patente	País	Autor	Atributo
Remote psychological consulting system	CN105868552 A	China	Gu Jiecheng	El sistema de consulta psicológica remota comprende una plataforma de red de asesoramiento psicológico que está en conexión con un teléfono móvil de un paciente y un teléfono móvil de un médico a través de una red de telefonía móvil; la plataforma de la red de asesoramiento psicológico comprende una base de datos de médicos psicólogos.; el teléfono móvil del paciente se usa para seleccionar un médico psicólogo en la base de datos de médicos psicólogos y llamar al teléfono móvil del médico seleccionado (China Patente n° CN105868552A, 2016).
Therapist Assisted Mental Health Treatment Management System and Method	US201603789 28A1	Estados Unidos	Sheryl A. BentonJohn DonaldsonGeoffrey LeeBrian ShawAaron Thomas	Un sistema de videoconferencia permite una videoconsulta confidencial entre un terapeuta de salud mental y uno o más clientes (pacientes) diferentes. El cliente (paciente) se comunica con la nube del sistema central de terapia para acceder a los módulos de aprendizaje confidenciales en cola desde la nube del sistema central de terapia. (Estados Unidos Patente n° US20160378928A1, 2016).
Method for providing health therapeutic interventions to a user	US201800967 38A1	Estados Unidos	Sai Moturu, Anmol Madan, Greg Elliot, Amanda Withrow, Shishir Dash	Un método y sistema para brindar atención médica digitalmente a un paciente, el método incluye recibir un conjunto de datos de registro de uso asociado con el comportamiento de comunicación digital del paciente en un dispositivo informático móvil (Estados Unidos Patente n° US20180096738A1, 2017).
Artificial intelligence based health coaching based on breath analyte levels of participants	US202201302 77A1	Estados Unidos	Lubna M. Ahmad, Salman A. Ahmad	El sistema clasifica a los usuarios y proporciona recomendaciones de programas de salud asociados utilizando un modelo informático entrenado con registros de datos de usuarios clasificados por expertos. Como otro ejemplo, se puede usar un conjunto de reglas para generar las recomendaciones del programa de salud y los mensajes relacionados, y el conjunto de reglas se puede modificar automáticamente con el tiempo en función de los datos de retroalimentación que reflejan los niveles de efectividad del programa de salud producidos por dichas reglas. (Estados Unidos Patente n° US20220130277A1, 2018).
Mobile application platform allowing doctors to sign out to each other regarding their patients	US201401724 38A1	Estados Unidos	Kurian Thott	Una plataforma de aplicación móvil permite a los médicos acceder a su censo de pacientes para que puedan realizar un seguimiento de sus pacientes durante las rondas, todo en un dispositivo móvil a través de una aplicación móvil. (Estados Unidos Patente n° US20140172438A1, 2012).
Stress reduction and sleep promotion system	US11013883 B2	Estados Unidos	Todd Youngblood, Tara Youngblood	La presente invención proporciona sistemas, métodos y artículos para la reducción del estrés y la promoción del sueño. Un sistema de reducción del estrés y promoción del sueño incluye al menos un dispositivo remoto y un artículo para acondicionar la temperatura de una superficie. (Estados Unidos Patente n° US11013883B2, 2017).

Apéndice I: Lienzo Propuesta de Valor

Figura I1

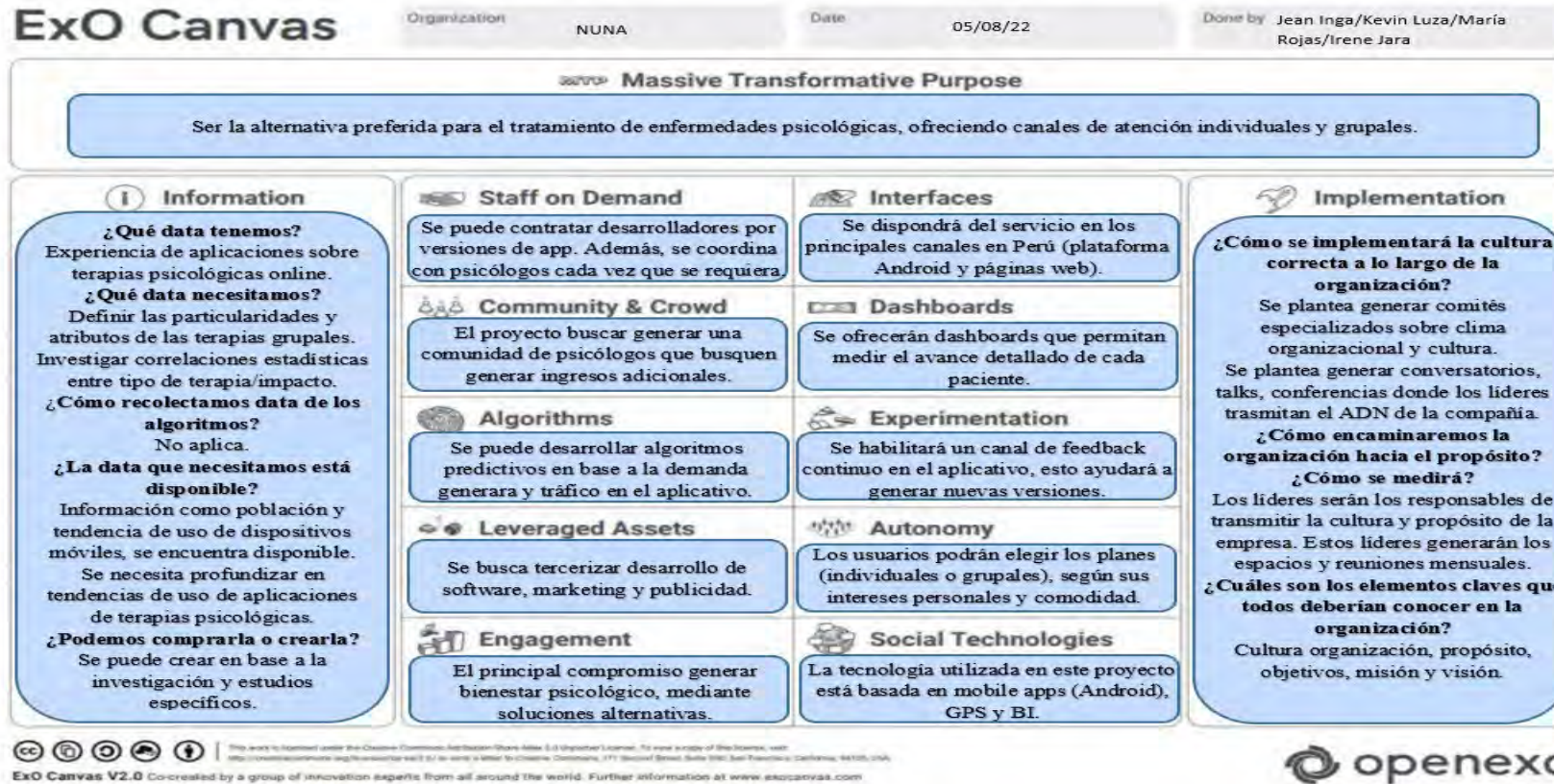
Lienzo Propuesta de Valor



Apéndice J: ExO Canvas

Figura J1

ExO Canvas



## Apéndice K: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio

Figura K1

Tarjetas de Prueba (Modelo de Negocio)

<p><b>Tarjeta de prueba (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad <input type="text" value="Prueba de deseabilidad"/></p> <p>Responsable <input type="text" value="Equipo 10"/></p> <p><b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)</b></p> <p>Creemos que <input type="text" value="Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental accederían a terapias psicológicas a través de una app."/></p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)</b></p> <p>Para verificarlo, nosotros <input type="text" value="Haremos una encuesta a los usuarios en donde validaremos si prefieren acceder a terapias grupales/individuales a través de una app."/></p>	<p><b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)</b></p> <p>Además, mediremos <input type="text" value="el porcentaje de usuarios que prefieren la app."/></p> <p><b>Paso 4: Criterio</b></p> <p>Estamos bien si <input type="text" value="el porcentaje de encuestados prefieren la app en un 80%."/></p>
<p><b>Tarjeta de prueba (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad <input type="text" value="Prueba de deseabilidad"/></p> <p>Responsable <input type="text" value="Equipo 10"/></p> <p><b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)</b></p> <p>Creemos que <input type="text" value="los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental muestran interés en las terapias grupales."/></p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)</b></p> <p>Para verificarlo, nosotros <input type="text" value="Haremos una encuesta a los usuarios en donde validaremos si se encuentran interesados en terapias grupales."/></p>	<p><b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)</b></p> <p>Además, mediremos <input type="text" value="el porcentaje de usuarios que muestran interés en las terapias grupales."/></p> <p><b>Paso 4: Criterio</b></p> <p>Estamos bien si <input type="text" value="el porcentaje de encuestados está interesado en las terapias grupales en un 70%."/></p>

### Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de deseabilidad

Responsable Equipo 10

#### + Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠☠☠)

Creemos que Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental encontrarán interés en el contenido freemium.

#### Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️👉👈)

Para verificarlo, nosotros Haremos una encuesta a los usuarios en donde validaremos si encuentran interés en el contenido freemium.

#### Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos el porcentaje de usuarios que están interesados en el contenido freemium.

#### Paso 4: Criterio

Estamos bien si el porcentaje de encuestados está interesado en el contenido freemium en un 70%.

### Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad

Responsable Equipo 10

#### Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠☠☠)

Creemos que

- Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental solicitarán terapias grupales/individuales a través del app NUNA.

#### Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️👉👈)

Para verificarlo, nosotros Solicitaremos a los usuarios simulen una solicitud de servicio de terapia grupal/individual a través de un prototipo.

#### Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos \*% de abandono.  
\*Tiempo que le tomo generar el servicio.

#### Paso 4: Criterio

Estamos bien si \*% de abandono < 30%.  
\*Tiempo < 180 segundos.

## Apéndice L: Muestras de Entrevistas a Usuarios

**Tabla L1**

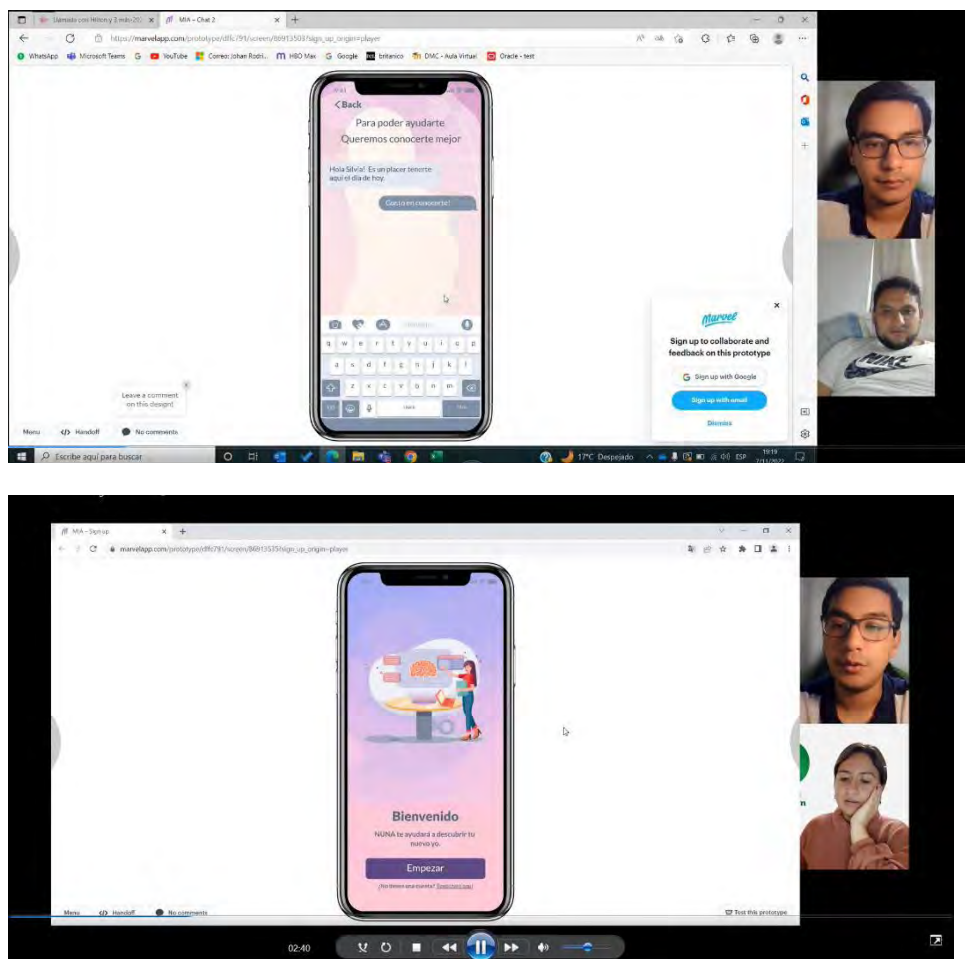
*Entrevistas a Usuarios*

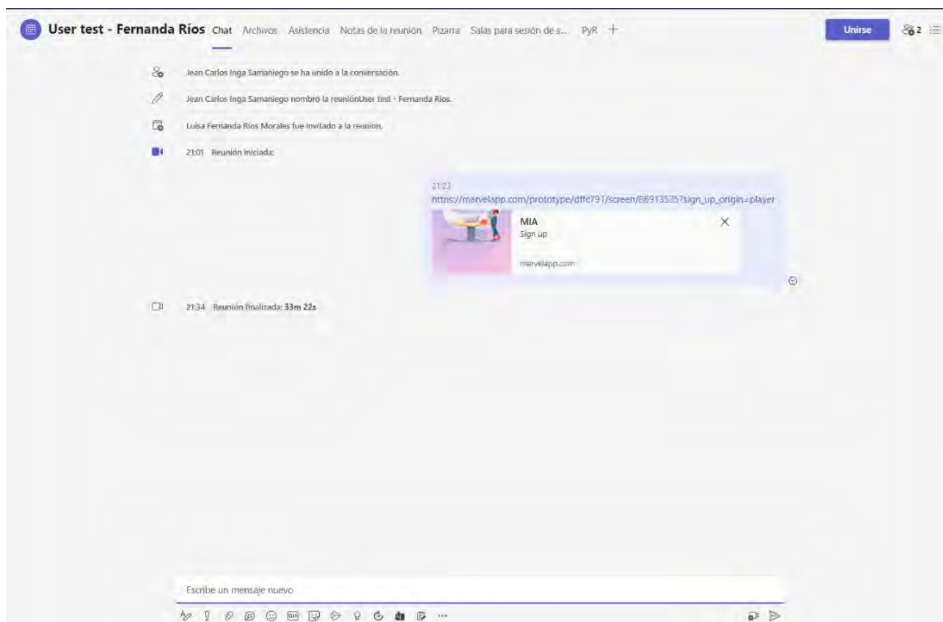
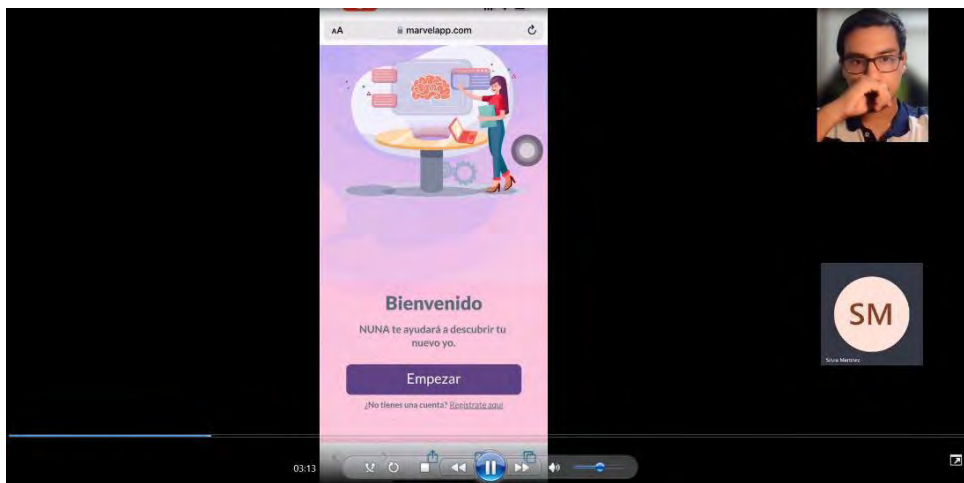
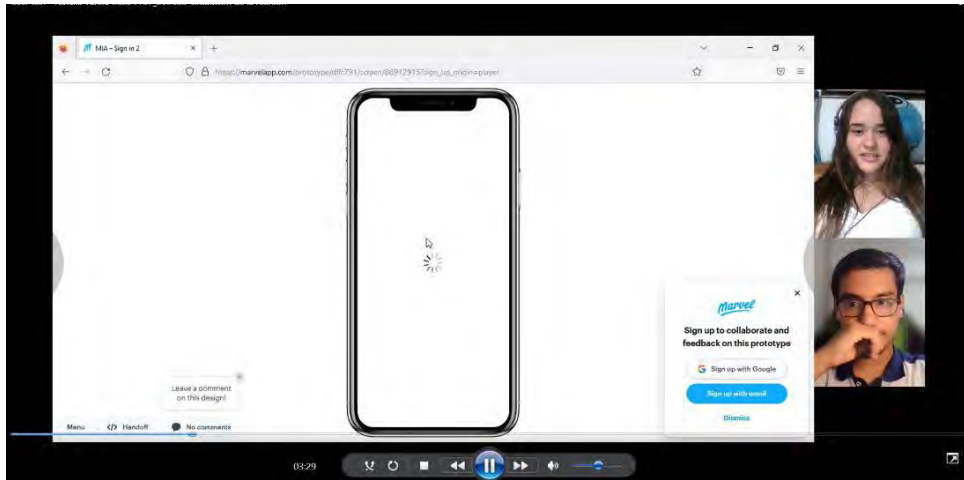
Tipo	Enlace URL
Enlace	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1X8MR_9gFL7SATb3Ru2GaKobwOpZVwJ_w?usp=share_link">https://drive.google.com/drive/folders/1X8MR_9gFL7SATb3Ru2GaKobwOpZVwJ_w?usp=share_link</a>

*Nota:* Los enlaces tienen acceso libre.

**Figura L1**

*Entrevistas a Usuarios*





## Apéndice M: Tarjetas de Aprendizaje de la Evidencia Generada por las Hipótesis

Figura M1

Tarjetas de Aprendizaje (Evidencia Generada)

<p><b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad <input type="text" value="Prueba de deseabilidad"/></p> <p>Responsable <input type="text" value="Equipo 10"/></p> <p><b>Paso 1: Hipótesis</b>  <b>Creímos que</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental accederían a terapias psicológicas a través de un app.</li> </ul> </p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📈📉)</b>  <b>Observamos</b> El 88% de los encuestados que manifestó su preferencia por acceder a terapias psicológicas a través de un app.</p>	<p><b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>  <b>De ello aprendimos que</b> La evidencia apoya nuestra hipótesis y que existe preferencia por acceder a terapias psicológicas a través de un app.</p> <p><b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>  <b>Por lo tanto, nosotros</b> Seguiremos reforzando el desarrollo y mejorado del app.</p>
<p><b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad <input type="text" value="Prueba de deseabilidad"/></p> <p>Responsable <input type="text" value="Equipo 10"/></p> <p><b>Paso 1: Hipótesis</b>  <b>Creímos que</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental muestran interés en las terapias grupales.</li> </ul> </p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📈📉)</b>  <b>Observamos</b> El 73.8% de los encuestados que manifestó su interés por las terapias grupales.</p>	<p><b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>  <b>De ello aprendimos que</b> La evidencia apoya nuestra hipótesis y que existe interés por las terapias grupales.</p> <p><b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>  <b>Por lo tanto, nosotros</b> Continuaremos con brindar el servicio de terapias grupales.</p>

<b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b>	
<b>Actividad</b>	Prueba de deseabilidad
<b>Responsable</b>	Equipo 10
<b>Paso 1: Hipótesis</b>	
<b>Creímos que</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los adultos entre 26 y 56 años, de Lima Metropolitana, de NSE A, B y C y que presentan algún problema de salud mental encontrarán interés en el contenido freemium.</li> </ul>
<b>Paso 2: Prueba (Confiablez de los datos 📊📈)</b>	
<b>Observamos que</b>	El 96.4% de los encuestados manifestó su interés por el contenido freemium planteado.
<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	
<b>De ello aprendimos que</b>	La evidencia apoya nuestra hipótesis y que existe interés por el contenido ofrecido bajo modalidad freemium.
<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	
<b>Por lo tanto, nosotros</b>	Continuaremos con implementar el contenido ofrecido bajo modalidad freemium.

## Apéndice N: Tarjetas de Prueba y de Aprendizaje para las Hipótesis de la Factibilidad del Plan de Marketing

Figura N1

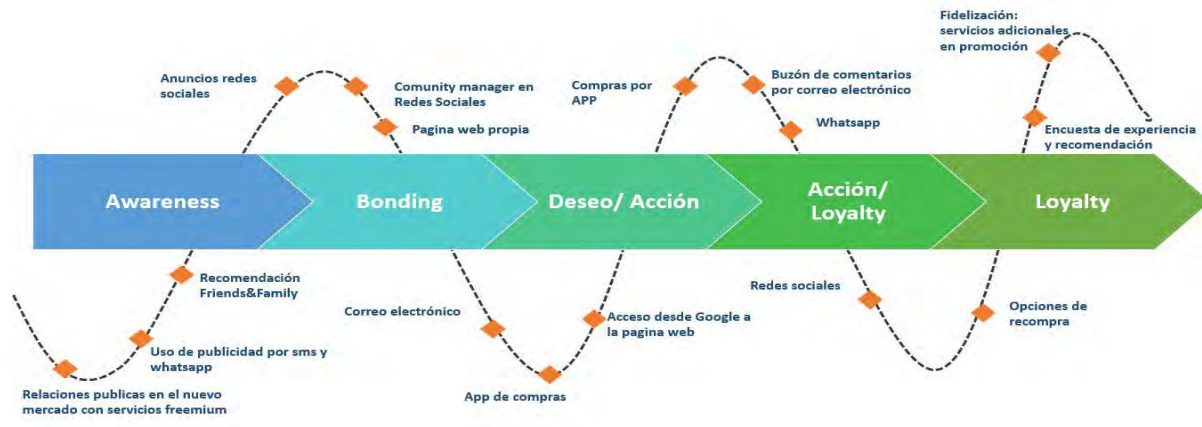
Tarjetas de Prueba (Factibilidad)

<p><b>Tarjeta de prueba (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad: Prueba de factibilidad de plan de MKT</p> <p>Responsable: Equipo 10</p> <p><b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo)</b></p> <p>Creemos que <b>El plan de marketing planteado producirá rentabilidad durante los primeros 5 años del proyecto</b></p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b></p> <p>Para verificarlo, nosotros <b>Calcularemos 5,000 simulaciones de Montecarlo para validar la eficiencia del plan de marketing propuesto</b></p> <p><b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido)</b></p> <p>Además, mediremos <b>La eficiencia del plan de marketing a través de la cantidad de simulaciones, cuyo ratio</b></p>	<p><b>VTVC/ CAC sea igual o mayor a 5</b></p> <p><b>Paso 4: Criterio</b></p> <p>Estamos bien si <b>el porcentaje de simulaciones donde el ratio VTVC/ CAC es igual o mayor a 5 es mayor al 50%</b></p>
<p><b>Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)</b></p> <p>Actividad: Prueba de factibilidad de plan de MKT</p> <p>Responsable: Equipo 10</p> <p><b>Paso 1: Hipótesis</b></p> <p>Creímos que <b>El plan de marketing planteado producirá rentabilidad durante los primeros 5 años del proyecto</b></p> <p><b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos)</b></p> <p>Observamos de las 5000 repeticiones que <b>aleatorias la probabilidad de obtener VTVC/ CAC sea igual o mayor a 5 es de 52.1%</b></p>	<p><b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b></p> <p>De ello aprendimos que <b>La evidencia apoya nuestra hipótesis y que se confirma la viabilidad del plan de marketing.</b></p> <p><b>Paso 4: Decisiones y acciones</b></p> <p>Por lo tanto, nosotros <b>Continuaremos con la marcha del proyecto aplicando el plan de marketing generado.</b></p>

## Apéndice O: Plan de Mercadeo y Operaciones

**Figura O1**

*Mapa de Conexiones - Promoción*



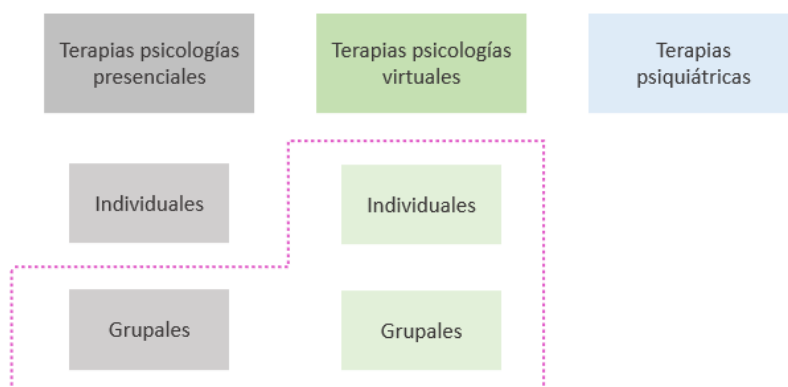
**Figura O2**

*Proceso de Delivery de Servicio*



**Figura O3**

*Posicionamiento*



## Apéndice P: Tarjetas de Prueba y de Aprendizaje para las Hipótesis de la Viabilidad del Negocio

Figura P1

*Tarjetas de Prueba (Viabilidad)*

Tarjeta de prueba (Strategyzer)		Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)	
<b>Actividad</b>	Prueba de viabilidad	<b>Actividad</b>	Prueba de viabilidad
<b>Responsable</b>	Equipo 10	<b>Responsable</b>	Equipo 10
<b>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)</b>	<p><b>Creemos que</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de iniciado el proyecto</li> </ul>	<b>Paso 1: Hipótesis</b>	<p><b>Creímos que</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtendremos la rentabilidad esperada al quinto año de iniciado el proyecto.</li> </ul>
<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📈)</b>	<p><b>Para verificarlo, nosotros</b></p> <p>Calcularemos los indicadores de rentabilidad financiera (VAN y TIR) a partir de los flujos de caja proyectados para 5 años.</p>	<b>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📈)</b>	<p><b>Observamos de las 5000 repeticiones que</b></p> <p>aleatorias la probabilidad de obtener un VAN con el escenario pesimista de S/ 3,143,805 es 8.3%</p>
<b>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido ⌚🕒)</b>	<p><b>Además, mediremos</b></p> <p>el VAN para un horizonte de 5 años tomando en cuenta diferentes escenarios.</p>	<b>Paso 3: Aprendizajes y reflexiones</b>	<p><b>De ello aprendimos que</b></p> <p>La evidencia apoya nuestra hipótesis y que se confirma la viabilidad del proyecto.</p>
<b>Paso 4: Criterio</b>	<p><b>Estamos bien si</b></p> <p>el riesgo de obtener un VAN menor a S/3,143,805 en 5 años es igual o menor a 10%</p>	<b>Paso 4: Decisiones y acciones</b>	<p><b>Por lo tanto, nosotros</b></p> <p>Continuaremos con la marcha del proyecto.</p>



